

Manual de Coaching Neurolinguístico

Paul Anwandter
Ricardo Escobar
Jørgen Svenstrup





Contenido

[INTRODUÇÃO](#)

[MÓDULO 1](#)

[MÓDULO 2](#)

[MÓDULO 3](#)

[MÓDULO 4](#)

[MÓDULO 5](#)

[MÓDULO 6](#)

[BIBLIOGRAFIA](#)

[ANEXOS](#)

[CÓDIGO DE ÉTICA](#)

[Sobre OS Autores](#)

[OUTROS LIVROS DOS AUTORES Paul Anwandter e Ricardo Escobar](#)

[OUTROS LIVROS DOS AUTORES Paul Anwandter](#)

[OUTROS LIVROS DOS AUTORES Jorgen Svenstrup](#)

INTRODUÇÃO

Uma vez inscrito no curso de **Coaching Neurolinguístico da HCN World**, este manual faz parte do material que você recebe no primeiro dia de aula.

Destina-se a ser utilizado durante as aulas como parte integrante do programa, além de constituir um material complementar ao curso, onde você pode fazer anotações sobre as exposições e informações fornecidas pelos professores.

Ao mesmo tempo, esperamos que este manual seja fonte de reflexões para que, uma vez concluído o curso, você possa revisar tudo o que estudou e assim consolidar suas aprendizagens.

O material contido no Manual do Curso de **Coaching Neurolinguístico da HCN World** baseia-se na Programação Neurolinguística (PNL) de terceira geração e possui uma clara orientação direcionada à aplicação das técnicas a serviço do modelo de Coaching.

Acreditamos que você irá se surpreender com este material, tanto pelo seu conteúdo, como pelos resultados que irá alcançar, seja na sua vida pessoal, nos seus negócios, no trabalho, ou no foco ao qual deseja dirigir a sua experiência.

Sabemos que isto é apenas o início. Uma vez ingressando neste mundo de conhecimentos com as Tecnologias de Desenvolvimento Humano (TDH), você sentirá que sua vida entrará num novo estágio de compreensão, e com isso irá adquirir segurança sobre o que deve fazer e o que será melhor para você.

Este manual foi desenvolvido graças ao material e à colaboração de Paul ANWANDTER, Ricardo ESCOBAR e Jørgen SVENSTRUP, e traz consigo o trabalho e a experiência de todos os seus anos como profissionais de Coaching.

Com o Curso de Coaching Neurolinguístico da **HCN World** você poderá abordar o que for importante para a sua vida e também desenvolver-se profissionalmente de forma bastante rápida em Coaching de Vida, Coaching de Negócios e Coaching Executivo.

No entanto, se você deseja trabalhar em Coaching de Equipes, Business

Coaching, Coaching Executivo ou Coaching de Liderança, ou mesmo se aprofundar em Coaching de Vida, recomendamos que você faça uma especialização nessas áreas, pois irá se sentir muito mais confiante em sua atividade profissional com as ferramentas específicas que irá obter.

Em Coaching, assim como em muitas profissões e atividades profissionais, para adquirir excelência, deve-se percorrer um caminho de estudos e aprendizagens constantes.

Os conhecimentos e as pessoas estão em constante transformação. O que se sabe hoje, não servirá necessariamente da mesma maneira amanhã. Do mesmo modo, seus problemas atuais aprenderam algumas coisas e, aquilo que antes lhe permitia resolvê-los, agora pode não ser suficiente. No entanto, novas ferramentas e TDH's surgiram para abordar melhor o que é necessário solucionar.

Para nós da **HCN World** o propósito de tudo o que fazemos é que você tenha uma melhor qualidade de vida, pois, ao adquirir consciência do que faz e de quem é, poderá ser mais feliz

Paul ANWANDTER
Ricardo ESCOBAR
Jørgen SVENSTRUP

MÓDULO 1

1. BOAS-VINDAS

Seja bem-vindo a este treinamento em Coaching com PNL. Você está participando de uma certificação que irá torná-lo um coach profissional para desenvolver o talento de seus clientes.

Faremos todo o possível para lhe oferecer uma experiência de aprendizagem inesquecível e entretida nesta viagem, que, como tal, vai requerer algum tempo, vontade e esforço. Para tanto, traga consigo curiosidade, recursos, habilidades e vontade de aprender; assim obterá os frutos da sua contribuição e participação.

Provavelmente este programa é um pouco diferente de outras atividades de formação das quais você participou. Algumas das razões desta diferença estão relacionadas com:

- A flexibilidade, pois grande parte do processo se realiza de um modo mais prático que teórico.
- As ferramentas, conceitos e técnicas fornecidos são apresentados “a seu tempo”, conforme o grupo vai solicitando.
- A conexão com desafios reais específicos e com muitas outras atividades que acontecem fora da aula.
- A reflexão é um elemento fundamental.
- O intercâmbio de perspectivas entre os participantes é um componente chave.
- A dimensão pessoal contemplada ajuda a conhecer seus colegas um pouco mais profundamente.
- A teoria e a prática são abordadas simultaneamente.

1.1 PRINCÍPIOS E ELEMENTOS DO COACHING

- As pessoas aprendem melhor quando a aprendizagem é ancorada em situações ou problemas reais e atuais, em tempo real.
- Grande parte do conhecimento já está nas pessoas, e pode ser extraído através de perguntas e reflexão.

- A aprendizagem é mais consistente quando se tem um enfoque sistêmico.
- O intercâmbio de aprendizagens multiplica as oportunidades de aprender.
- A aprendizagem autodirigida é mais eficaz; cada um extrai o que investe.
- A aprendizagem é sequencial: leva tempo, repetição e feedback (retroalimentação).
- Entendemos melhor os demais quando os conhecemos além do trabalho.

Nós o convidamos a ser a mudança que deseja ver nos outros!

1.2 BENEFÍCIOS DESTA CAPACITAÇÃO

Há três benefícios principais que você irá obter ao realizar este treinamento:

Em primeiro lugar, este treinamento de coaching se concentra no autodesenvolvimento. Ao concluir o curso, você descobrirá que terá ideias mais sólidas e claras em relação à sua própria identidade, bem como sobre suas metas e objetivos.

Em segundo lugar, esta capacitação irá lhe fornecer habilidades de coaching que você poderá utilizar imediatamente para atuar de maneira mais eficaz na sua vida e nas áreas em que deseja, tais como negócios, vendas, saúde, esportes ou educação.

Finalmente, este curso fornece diversas ferramentas práticas e teóricas, que lhe permite contar com amplos conhecimentos sobre coaching.

1.3 OBJETIVOS DESTA CAPACITAÇÃO

- Oferecer aos profissionais e executivos participantes uma formação integral e internacional, a fim de que sejam capazes de se desenvolver nas organizações, ao gerenciar equipes de alto desempenho, ou como consultores externos, ampliando a capacidade de inovação e melhoria contínua.
- Propiciar um processo de aprendizagem transformacional, teórico e vivencial, que lhes permita revisar, desenvolver e otimizar sua maneira de ser no mundo, para que desempenhem com maior criatividade, protagonismo, liderança e pró-atividade.
- Desenvolver em vocês, participantes, habilidades que lhes proporcionarão novas perspectivas para expandir a sua capacidade de ação e reflexão num ambiente de valores e crenças viáveis, que ajudarão a obter melhores resultados na sua vida pessoal e profissional.

- Obter a certificação em Coaching com PNL.

1.4 QUE CONTRIBUIÇÃO VOCÊ TRAZ PARA ESTA CAPACITAÇÃO EM COACHING COM PNL?

Curiosidade: Vontade de explorar, tentar coisas novas, conhecer o material e formular perguntas constantemente.

Recursos: Esta capacitação não é como o ensino tradicional, que tenta encontrar o que você não pode fazer. Aqui, nós supomos que você já possui os recursos necessários para fazer o que deseja. Caso contrário, irá aprender onde e como encontrá-los. Você perceberá o tanto que pode realizar e como incrementar essas habilidades.

Diversão: Aproveite e desfrute este curso, pois serão apresentados muitos temas atrativos. Se no passado a aprendizagem esteve vinculada ao aborrecimento, prepare-se para ter uma experiência completamente diferente conosco.

Determinação: Você não pode fracassar. O fracasso é uma palavra sentenciosa que utilizamos para um resultado a curto prazo, que não desejamos ter. Aprenda com o que foi vivido para mudar o que está fazendo, até alcançar os resultados desejados. Todos os resultados são úteis para ajudá-lo a atingir suas metas a longo prazo. Quando “fracassa”, o que fez, foi descobrir uma forma de não conseguir o que deseja.

Flexibilidade: Se você está fazendo o que sempre fez, irá obter sempre o mesmo resultado. Seja criativo e flexível. Experimente caminhos diferentes. Se algo não funciona, certamente continuará sem funcionar, por mais que tente de novo com um ímpeto maior ou mais rapidamente.

Participação responsável: Seja sincero. Seus resultados dependem do que investir. O treinamento é um lugar seguro para todas as experiências, comentários e perguntas com as quais deseje contribuir.

Saiba o que quer: Quando isto acontece, você verá alternativas que de outra forma não visualizaria. Pense no que deseja conseguir e, em seguida, poderá criar oportunidades, além de detectá-las quando surgirem.

1.5 COM O QUE NÓS CONTRIBUÍMOS NESTA CAPACITAÇÃO?

Nós fornecemos trainers qualificados, que contam com uma longa trajetória e o apoio de todo modo possível para fazer desta capacitação uma das experiências mais inesquecíveis da sua vida, num ambiente confortável e

confiável. Portanto, faremos tudo o que estiver ao nosso alcance para que o local favoreça a sua aprendizagem, e trabalharemos estreitamente com a administração da sede para nos assegurarmos de que tudo transcorra de forma adequada. Sempre com a tranquilidade de que os instrutores respeitarão a sua confidencialidade.

Além disso, neste treinamento, iremos assisti-lo para que aplique suas habilidades num projeto que seja importante para você, sob um método de aprendizagem entretido e eficaz, segundo o seu próprio estilo e no seu próprio ritmo. Aprendemos mais quando estamos confortáveis e nos divertimos; portanto, iremos mantê-lo no melhor ambiente possível.

Haverá um feedback de apoio constante, onde iremos informá-lo sobre o seu progresso durante todo o curso e iremos respaldá-lo com tarefas adicionais, pois queremos que você se saia bem. A capacitação e a certificação são projetadas para serem obtidas com sucesso. Faremos o possível para que todos alcancem o nível de habilidade necessário.

2. PARA APROVEITAR BEM A CAPACITAÇÃO

Foque no seu objetivo. Quando estiver claro o que quer, já estará no caminho para alcançá-lo. A primeira fase deste curso foca principalmente nas metas, já que nelas se encontra a possibilidade de obter sucesso no coaching.

Seja decidido. Tudo está à disposição para que você utilize o que for necessário.

Vigie seu próprio estado emocional. Cuide da sua integridade física e emocional ao longo do treinamento e informe-nos se há algo que possamos fazer para ajudá-lo.

Tome referências. Preste atenção no que fazem seus colegas, leia livros e revise materiais na internet, já que tudo é uma fonte de recursos.

Confundir-se não é ruim. Novos entendimentos provêm da perturbação; não tente resolver tudo imediatamente. Esteja alerta para incorporar o que aprender às suas ideias pré-existentes, e enfrente a confusão com a certeza de que será resolvida.

Explore suas próprias habilidades. Você possui muitas, mais do que acredita. A primeira coisa é tratar as suas próprias convicções sobre suas limitações com a hipótese de que podem ser testadas, e não como limitantes, nem como uma jaula da qual não é possível sair.

Ajude-se para que possamos ajudá-lo. O sucesso dos outros não diminui a sua capacidade. Pelo contrário, nós aprendemos tanto individualmente, como em grupo. Quanto mais aprenderem os demais, mais você aprenderá.

Seja aberto. Tanto para novas ideias que possam surgir, como para reavaliar as ideias sobre você mesmo e sobre os demais.

Aceite que todos são diferentes e respeite. Geralmente damos como certo que os demais pensam e decidem da mesma forma que nós fazemos. Um grande erro, não é assim.

Mantenha-se curioso diante das suas experiências. Se algo funciona bem, felicite-se e, em seguida, pergunte-se: “como consegui fazer isso?”. Sob o mesmo ponto de vista, se fizer algo que considere que não foi bem sucedido, ao invés de se reprovar, pergunte-se: “como eu pude fazer isso?”. Assim entenderá melhor a si mesmo e aprenderá com o erro, para não repeti-lo.

Há diferentes maneiras de aprender, descubra-as e desfrute-as. Haverá ocasiões em que estará mais desperto e atento, ao usar o lado esquerdo do seu cérebro no processo de aprendizagem, somando novos conceitos, dando-lhes sentido e aplicando a análise crítica. Outras vezes estará num transe de aprendizagem, ao utilizar o lado direito do cérebro, incorporando ideias ou padrões sem tratar de analisá-los naquele instante. As duas maneiras de aprender são ótimas, portanto, sinta-se à vontade para transitar entre ambas, de acordo com o que der melhor resultado para você.

A informação que os demais lhe fornecerem, como coach e como cliente, deverá ser respeitada e guardada confidencialmente.

Sinta-se confortável. A mente assimila o que o corpo tolera, portanto, preste atenção ao que seu corpo diz. Se você aprende melhor estando de pé, ou em movimento, então, faça isso pelas laterais ou na parte de trás da sala, para não distrair aqueles que aprendem melhor estando sentados.

Anote o que achar primordial. Este manual do curso cobre todo o material essencial, mas, talvez, você queira tomar notas explicativas em algum momento.

Conte apenas o que deseja contar em qualquer sessão de coaching ou em qualquer demonstração da qual participe, e esteja confortável.

Busque diferentes perspectivas. Coloque-se onde deseja estar e onde possa aprender melhor. Um lugar diferente na sala pode levá-lo a uma nova

perspectiva mental.

Formule perguntas, tanto a você mesmo, como aos colegas, instrutores e assistentes. Todos podem lhe dar uma perspectiva diferente. Você pode anotar as perguntas ou confusões que tiver.

Identifique e sinta os momentos de insights.

Veja como aplicar de maneira útil o seu desempenho de coaching. Procure guardar por escrito as suas descobertas.

3. A CERTIFICAÇÃO

Este é um programa de Certificação Internacional em Coaching. O certificado é uma prova internacional de competência em coaching, onde o valor da certificação está incluído no valor total do curso.

Há cinco elementos chaves no procedimento de certificação:

- Avaliação constante e *feedback*. Os instrutores observam suas habilidades e os resultados que obtém através da capacitação. Ao longo do treinamento você estará *coacheando* outros participantes, ao mesmo tempo em que será *cocheado* por eles.
- Tanto ao dar, como ao receber, utilizando o *feedback* como coach ou como cliente, você demonstrará suas habilidades.
- Nos últimos dois dias haverá trabalhos especiais visando a integração de conhecimentos, avaliação e certificação oficial.
- Deve haver uma aceitação da sua parte para exercer a ética e normas da comunidade internacional de coaches.
- Para concluir com êxito o treinamento, você deve completar quatro tarefas:
 - Seu projeto de *Peer Coaching*.
 - Uma prova escrita sobre Coaching.
 - Uma sessão de *LiftCoaching*.
 - Criação de modelos de Coaching.

Cada participante será comunicado individualmente se conseguiu a certificação completa no fim do período de avaliação. Se alguém não conseguir, receberá um informe detalhado para obter a certificação, será informado por que não conseguiu nesta ocasião, e contará com duas novas oportunidades para conquistá-la.

A certificação em coaching significa:

- Um exemplo de competência. Você é um coach totalmente capacitado.
- Uma demonstração dos seus esforços.
- Um portal que dá um sentido de encerramento, de conclusão do treinamento. Tendo passado por tantas mudanças positivas de aprendizagem durante o curso, você conquistou algo e está pronto para prosseguir a níveis mais altos de habilidade.
- Uma garantia para futuras capacitações. Haverá muitos outros momentos para incrementar suas habilidades de coaching e treinamento.

4. PROJETO DE PEER COACHING

O eixo central deste treinamento é o seu projeto. Nele está a utilização prática das habilidades de coaching que você está adquirindo e irá se transformar numa tarefa de certificação importante, já que abrange a utilização das habilidades de coaching refletindo nos resultados e aprendendo com eles.

Seu projeto pode fazer a diferença, tanto na sua vida, como na vida dos demais, e é definido por três qualidades:

- É algo que você “quer fazer”, não algo que “deve fazer”.
- Será um grande prazer realizá-lo.
- Engloba o uso de seus conhecimentos e de suas habilidades de coaching.

Para realizar o seu projeto, um colega será designado para ser o seu coachee, que, ao mesmo tempo, será seu coach durante este curso. Todos os dias haverá um tempo de coaching para vocês trabalharem em pares. Vá tomando nota a cada sessão, visto que o seu projeto é um informe sobre o coaching que você realiza com o seu colega.

5. A HISTÓRIA DO COACHING

Podemos afirmar que o Coaching existe como uma disciplina associada ao esporte desde o século XIX. Na época, e ainda hoje para muitas pessoas, o “coach” era quem treinava as equipes esportivas, preocupando-se com a sua preparação, motivação, seleção dos atletas e jogadores, bem como com a implementação tática e a estratégia que queria que a sua equipe/atleta(s) adotasse(m) para conseguir o resultado que lhes permitisse serem bem sucedidos.

Nos anos 70, Tim Gallwey, um tenista norte-americano do círculo de aficionados, desenvolveu uma nova metodologia, que permitia que os seus alunos aprendessem a jogar tênis sem que tivesse que ensinar posições ou posturas “clássicas” típicas do ensino desse esporte. Gallwey ensinava a jogar tênis apenas fazendo perguntas aos seus alunos. Parte destes conhecimentos ele publicou num livro intitulado *O jogo interior de tênis*, onde também apresentava maneiras de apoiar as pessoas para alcançar seu melhor desempenho de uma forma não racional, sem julgamentos. Tim Gallwey continuou escrevendo outros livros sobre o “jogo interior”, onde os adversários reais não são nossos concorrentes, mas nossas próprias debilidades e limitações. O jogo interior permite superar os hábitos mentais que inibem um melhor desempenho.

Parte das bases do Coaching Neurolinguístico são fundamentadas nessas origens, com Tim Gallwey, e continuam posteriormente com a sua associação com Sir John Whitmore, que estendeu o conceito a partir do mundo dos esportes ao mundo das organizações empresariais.

Para nós, este também é o nascimento do que hoje poderíamos denominar Coaching Contemporâneo, para diferenciá-lo daquela metodologia existente nos tempos em que era associado apenas ao esporte.

Por outro lado, o Coaching Neurolinguístico considera nos seus fundamentos que os seres humanos, como espécie, são animais semânticos. A partir desta perspectiva surge o trabalho de Alfred Korzybski (1879-1950) com o livro *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics* (originalmente intitulado *Time-Binding, The General Theory: An Introduction to Humanology*), de 1933, em que propõe que nós construímos uma realidade interpretativa em função das palavras com as quais constituímos nossa própria linguagem, e que esta interpretação é única. Em alguns casos, esta pode ser modificada para uma melhor compreensão ou adaptação da própria realidade, que nós mesmos constituímos.

Adicionalmente, o Coaching Neurolinguístico se baseia na Programação Neurolinguística (PNL), criada por Richard Bandler e John Grinder nos anos 70. A PNL é um modelo de modelos, que estabelece que nós temos condutas que podem ser reaprendidas (de onde vem o “P” de programação), que todo o nosso ser está neurologicamente interconectado de forma sistêmica (aqui temos o “N” de neuro), e que nossa realidade é constituída pela linguagem que utilizamos (aqui se explica o “L” de linguagem).

Por outro lado, como modelo de modelos, a PNL também se baseia na gramática generativa transformacional de Noam Chomsky, nas teorias de cibernética de Gregory Bateson, nas estruturas dos padrões linguísticos utilizados pelo pai da Hipnoterapia contemporânea, Milton Erickson, e nas técnicas terapêuticas e padrões de linguagem utilizados por Virginia Satir.

6. O QUE É COACHING?

Existem muitas maneiras de se definir ‘coaching’, mas a sua essência reside em ajudar uma pessoa a mudar, da forma que ela mesma deseja e na direção que quer seguir. O coaching apoia em todos os níveis a pessoa a se tornar quem deseja ser, e a se tornar o melhor que puder ser.

O coaching é uma metodologia que constrói a consciência, propicia a escolha e leva à mudança. Mais que ensinar, ajuda a aprender, desencadeando o potencial da pessoa para maximizar seu desempenho.

Tradicionalmente este conceito foi vinculado ao esporte, onde todos os grandes atletas têm um treinador, mais conhecido como “coach”, mas nos últimos anos, o coaching vem sendo aplicado em todas as áreas, tanto nos negócios, como em diversos aspectos da vida. Portanto, atualmente é comum que alguém consulte um treinador para ajudá-lo a alcançar suas próprias metas pessoais.

O coaching é um pacto entre o coach e o cliente, em que o coach ajuda o cliente a alcançar o melhor de si e a produzir os resultados que deseja, tanto na sua vida pessoal como profissional. O coaching assegura que o cliente pode dar o melhor de si, aprender e desenvolver-se da maneira que deseja, mesmo que o coach não seja um especialista na área de trabalho do seu cliente.

O coaching baseia-se num processo confidencial entre coach e coachee, que se dá através de perguntas criadas pelo coach para o coachee, que permitem gerar estados mais elevados de consciência. Esta técnica, baseada em perguntas, considera que o cliente ou coachee possui as respostas, mesmo que não saiba. Além disso, é orientada ao presente e ao futuro, concentra-se nas ações, foca no sucesso e exige compromisso e responsabilidade por parte do coachee. Assim, o coachee pode melhorar seu rendimento, otimizar suas habilidades, ter um crescimento rápido, superar alguns problemas, atingir níveis mais elevados de desempenho no trabalho, entre outras coisas.

7. O QUE NÃO É COACHING?

7.1 MENTORING

Quando alguém, reconhecido como um homem sábio e letrado, sugere ou propõe um padrão de comportamento, é definido como mentor. A mentoria envolve discussões de extensões muito amplas, que podem não se limitar ao contexto de trabalho. Um mentor é um preceptor com grande experiência profissional na área de trabalho do seu cliente. Em ambos os casos, seja mentor ou coach, ocupa-se fundamentalmente dos êxitos, tanto no presente como no futuro.

7.2 ACONSELHAMENTO

Refere-se a trabalhar com um cliente que se sente desconfortável ou insatisfeito com a sua vida e, portanto, está buscando conselho e orientação. Um conselheiro visa sanar o problema do cliente.

7.3 TERAPIA

Dá-se quando o cliente busca alívio para sintomas psicológicos ou físicos. O motivo para realizar a terapia é preponderantemente a necessidade de se separar da dor e do desconforto; mais do que se encaminhar a objetivos desejados. Tanto a terapia, como o aconselhamento, envolvem-se muito mais do que o coaching com o entendimento e trabalho com o passado.

7.4 CAPACITAÇÃO

Refere-se ao processo de adquirir habilidades por conhecimento ou somá-las através do estudo, da experiência ou do ensino. O treinador é um especialista por definição, e o curso de capacitação é orientado a desenvolver habilidades específicas para obter resultados imediatos. A capacitação geralmente se realiza em grupos, dirigida a um público e não a cada participante individualmente.

7.5 ASSESSORIA

Assessor é aquele que oferece aptidão e resolve problemas de negócios, ou desenvolve um negócio como um todo. Trabalha com a organização de um modo geral ou com partes específicas dela, e não com os indivíduos que a compõem. Os assessores influenciam indiretamente o pessoal de uma organização.

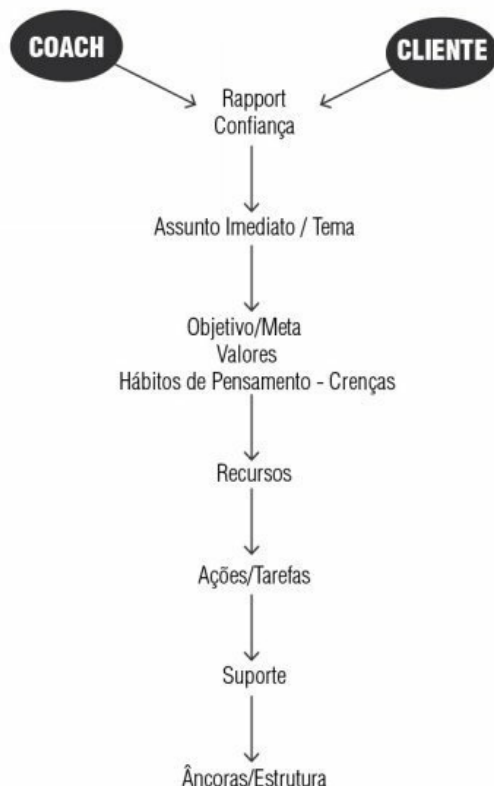
7.6 ENSINO

No ensino o conhecimento é transmitido do mestre para o aluno. O mestre

sabe algo que o aluno não conhece. O oposto desta premissa é verdadeiro no coaching, pois o cliente é o especialista e tem as respostas, não o coach.

Em resumo, coaching não corresponde a terapias para curar emocionalmente, nem para tratar patologias ou resolver problemas do passado. Tampouco consiste em dar conselhos, nem funciona como um processo passivo ou orientado a entidades não específicas. E nunca se concentra no coach.

8. A SESSÃO DE COACHING



Uma sessão de coaching contém todos os elementos apresentados na figura anterior, que são os seus principais componentes. Ao longo deste curso abordaremos cada um deles, que a seguir apresentamos resumidamente para introdução do vocabulário essencial.

Pode parecer óbvio, mas, para que uma sessão de coaching aconteça como tal, deve-se considerar que existe ao menos uma pessoa, que é um **coach**, e é quem conduz o processo. O coach, portanto, oferece seu *expertise* e competência profissional para que, quem o contrata, obtenha aquilo que solicita. Deve ter sempre um comportamento respeitoso, adequado e ético com seu trabalho e com seu coachee. Para tanto, pode se orientar por códigos

de ética previamente estabelecidos, tais como o proposto pela HCN, que é apresentado nos anexos deste livro.

Quem solicita o serviço de um coach é o **coachee** ou **cliente**, que geralmente apresenta uma discrepância ou uma lacuna (gap) entre o que tem e o que gostaria de ter.

Ao conhecer o coachee, o coach deve assegurar-se de gerar empatia ou **rapport**, já que depende disto para que o coachee possa expor aquilo que é importante para ele, pois o “rapport” permite estabelecer um alto nível de **confiança** no menor período de tempo possível.

Tanto rapport, como confiança, são elementos cruciais para a relação coach-coachee, já que através dela será construído o processo, e conseqüentemente serão obtidos os resultados.

Uma vez que o coach e o coachee já estejam em “rapport”, o coach deve perguntar ao coachee qual é o **assunto imediato ou tema** motivo da sessão ou sessões.

Definido o tema, o coach já pode começar a realizar perguntas orientadas a estabelecer uma boa formulação do que será a **meta/objetivo** do coachee.

Muitas vezes percebemos que o coachee está dividido em termos do que quer e do que faz (por exemplo, quer acordar mais cedo, mas não o faz). Então, nesse momento, o coach deve levar em consideração um trabalho orientado aos valores próprios do coachee.

Em outras situações constatamos que parte dos impedimentos, que o coachee possui para conseguir o que deseja, reside em **hábitos ou estruturas de pensamento e crenças**, que já não são funcionais para ele, e dos quais pode ter consciência ou não. Este é outro caminho que o coach pode considerar para apoiar o processo visando alcançar a meta/objetivo.

O coach deve ajudar o coachee a se conscientizar do que necessita para diferenciar entre o que está fazendo/tendo e o que quer fazer/ter; para tanto é necessário revisar os **recursos** pessoais e/ou profissionais com que conta.

Para consolidar as aprendizagens que o coachee realizar durante as sessões de coaching, recomenda-se que estas sejam levadas para sua vida sob a forma de **ações e tarefas** específicas, que possam ser constatadas e medidas para verificar as mudanças produzidas.

Existindo uma carga emocional, que deve ser trabalhada com o objetivo do

coachee conseguir o resultado que espera, o coach pode utilizar **suportes ou estruturas**; elementos que servem de gatilhadores de condutas, para que “disparem” certas **âncoras** comportamentais, que facilitarão a modificação de condutas automatizadas.

9. COACHING OU TERAPIA

Como definir o limite entre coaching e terapia?

Sobre esta pergunta, a primeira coisa que podemos considerar é que o coaching é mais orientado a processos generativos do que a processos de recuperação. Aqui, como generativos, estamos nos referindo àqueles processos que estão desenvolvendo novas possibilidades e, ao mesmo tempo, são fundamentados sobre a base de algo que de alguma forma funciona bem, ou “relativamente” bem.

Os processos de recuperação, por outro lado, buscam “remediar” algo que não está funcionando de maneira adequada, e a partir daí são fundamentados sobre a base de uma necessidade, que impulsiona para chegar a um mínimo de expectativas para poder funcionar de modo “relativamente” normal.

Gostaríamos de destacar que “normal” significa simplesmente estar dentro de uma “norma” ou padrão, uma média aceitável de determinado fator. O que em estatística, de acordo com a distribuição normal ou distribuição de Gauss, entende-se como aquela variável que aparece com maior frequência na avaliação de fenômenos específicos, representada por uma curva simétrica em forma de sino, que define a probabilidade da distribuição normal.

Numa sessão com o coachee, quando trabalhamos sua meta e objetivo, estamos abordando necessidades orientadas a conseguir aquilo que hoje ele não vive ou não possui. No processo para obtenção deste resultado o coachee pode se deparar com determinadas discrepâncias ou limitações entre o que tem e o que gostaria de obter ou fazer, e nisso se baseará o seu trabalho durante o coaching.

No entanto, haverá ocasiões em que o nosso coachee não terá controle sobre essas limitações, pois fazem parte de automatismos estabelecidos há muitos anos. Nesse caso, além do trabalho de coaching, talvez requeira terapia.

Um exemplo poderia ser o caso de “falar em público”, onde, apenas a ideia de se imaginar diante de um auditório, provocasse o estabelecimento do pânico cênico na mente do coachee, e ele eventualmente viesse a desmaiar.

Em determinados casos, se o coachee considerar que o desenvolvimento de consciência pode ser suficiente para trabalhar determinadas limitações somente com coaching, poderá prescindir da terapia.

Em resumo, um processo de coaching torna-se viável, desde que o coachee considere que possui controle da sua consciência e possa se responsabilizar; caso contrário, pode ser necessário um acompanhamento terapêutico.

10. OS PILARES DO COACHING

Os pilares do coaching, que sustentam o modelo de Coaching Neurolinguístico, consistem em quatro elementos essenciais:

- As perguntas.
- A responsabilidade.
- A conscientização.
- A ação.

As perguntas

O modelo baseia-se fundamentalmente nas perguntas que o coach faz ao coachee (ou aos coachees), para que este último venha a responder questionamentos que não se havia feito e, por meio delas, possa estruturar de uma forma distinta o seu pensamento em função do resultado que espera.

A responsabilidade

A responsabilidade (interna ou externa) deve estar sempre presente por parte do coachee, de tal modo que o(s) compromisso(s) que assumir seja(m) cumprido(s).

Na eventualidade do coachee não cumprir continuamente os compromissos assumidos durante o coaching, pode suceder que o próprio processo não tenha sucesso.

O compromisso não implica que o coachee irá alcançar o que se propôs, mas que realizará os esforços para consegui-lo. Além disso, tanto conseguindo, como não conseguindo, isto lhe permitirá aprender para prosseguir no processo até obter o que deseja.

A conscientização

Muitas das lacunas que possuímos entre o que temos e o que gostaríamos de ter, existem porque em grande medida nos falta parte da informação sobre o

que ocorre, ou de como poderíamos conseguir aquilo que gostaríamos que ocorresse.

As perguntas, um dos pilares do nosso modelo, são orientadas de modo que os coachees adquiram consciência daqueles segmentos de informação que não estão presentes em suas mentes, de modo que possam realizar uma aprendizagem. É devido a isso que tantas vezes dizemos que “coaching é aprendizagem”.

A ação

No decorrer de uma sessão, mediante o uso de perguntas que gerem conscientização, pode-se produzir uma aprendizagem no coachee. E para que ele possa realmente constatar que tal aprendizagem será suficiente para conseguir o que deseja, esta deve ser levada a campo na sua própria vida, pois só aí poderá verificar se as mudanças podem ser eficazes.

Ao conduzi-lo a ações ou formas de perceber o mundo que o façam viver as situações de maneira diferente, pode acontecer que nem tudo funcione como deseja e, portanto, experimente na própria ação uma nova conscientização. Isto fará com que as sessões de coaching ofereçam feedback do resultado que obteve em relação ao que queria colocar em prática.

É importante salientar que no processo de coaching as ações geralmente acontecem no formato de tarefas/ações/atividades acordadas durante as sessões, e devem ser realizadas de acordo com um compromisso de “responsabilidade” entre o coachee e o coach, entre uma sessão e outra.

Conforme já foi dito anteriormente, se não houver este compromisso por parte do coachee, e ele não realizar as tarefas que são parte fundamental do processo, este poderá não ter sucesso.

Mais adiante abordaremos mais especificamente o tema relacionado às tarefas.

11. ALCANCES E LIMITES DO COACHING

Alguns dos alcances e limites do coaching são os seguintes:

- Compartilham-se filosofias comuns e buscam-se objetivos comuns.
- O coaching ajuda os indivíduos e as organizações a se desenvolverem mais rapidamente e a buscar resultados mais satisfatórios.
- O coaching foca nos objetivos ou metas que o cliente escolhe.

- O coaching é como uma “roupa sob medida” das necessidades do cliente.
- O coaching estimula o surgimento das soluções e das estratégias por parte do cliente.
- Os treinadores ou coaches proporcionam uma nova perspectiva.
- O coaching ajuda o cliente a construir a partir dos seus próprios pontos fortes.
- O coaching parte da ideia de que o cliente é criativo e hábil.
- O coaching atua a partir da ideia de que o cliente realiza seu trabalho para alcançar o resultado que deseja.
- O poder do coaching vem da união entre o coach e o cliente.

12. OS BENEFÍCIOS DO COACHING

Benefícios do coaching para o indivíduo:

- Alcança um desempenho mais elevado em tudo que realiza consistentemente, e torna-se mais produtivo.
- Adquire confiança.
- Tem mais clareza dos seus objetivos e valores. Percorre o caminho até alcançar suas metas e viver seus valores.
- Aprende mais e esclarece os processos para uma melhor aprendizagem.
- Tem um panorama mais claro do que quer e pode dar nas suas relações pessoais. Portanto, estas relações são mais satisfatórias.
- Experimenta uma melhor qualidade de vida.
- Sua vida é mais equilibrada.
- Possui mais flexibilidade.
- Adquire estímulo intelectual ao discutir ideias importantes.
- É mais criativo.
- Transforma-se mais na pessoa que deseja ser.
- Passa a ser um modelo a seguir para os demais.
- Proporciona o potencial para progredir no trabalho e nos projetos de longo prazo.

Benefícios organizacionais do coaching nos negócios:

- Oferece a certeza do compromisso organizacional para o desenvolvimento do seu pessoal.
- Proporciona um investimento para o futuro com um melhor desempenho.
- Melhora o trabalho em equipe.
- Contribui para uma cultura organizacional de apoio com moral elevada.
- Cuida dos funcionários chave e evita:
 - O custo de voltar a capacitar.
 - A perda de informação da empresa transmitida a competidores.
 - A queda de produtividade quando o pessoal deixa a empresa.
- Permite escolher recursos de acordo com o local e a necessidade das pessoas de forma mais eficaz e com custo reduzido.

13. TIPOS DE COACHING

13.1 COACHING DE VIDA

No coaching de vida a pessoa contrata o serviço diretamente com o coach, solicitando que suas expectativas sejam abordadas de acordo com suas necessidades pessoais. Assim, o coach se encarrega de “aterrar” estas expectativas do coachee para ajudá-lo a convertê-las em metas e objetivos a trabalhar durante o processo, e ser capaz de alcançá-las.

O coaching de vida vai além do âmbito de trabalho do cliente. Para poder realizar um coaching de negócios que produza benefícios para o projeto ou empresa, deve-se prestar atenção ao cotidiano dos funcionários ou pessoas com quem trabalha e cuidar de diversas áreas de sua vida.

13.2 O COACHING NOS NEGÓCIOS

De um modo geral, no coaching de negócios uma organização contrata os serviços de um coach, e as metas e objetivos são propostos ao coach pela própria organização com a anuência do coachee.

O coach de negócios é um gerente de linha ou um coach profissional externo, que se encarrega de questões relacionadas com o trabalho e com o desempenho no trabalho, principalmente orientado a favorecer o desenvolvimento de determinadas áreas ou processos da empresa. Este coach costuma trabalhar com um grupo de executivos a partir das necessidades da organização.

13.3 COACHING DE EQUIPES

O Coaching de Equipes ou Team Coaching pressupõe o trabalho com um grupo, que faz parte de uma organização ou empresa, para alcançar uma meta ou objetivo comum. Ao longo do processo busca-se potencializar tanto o desenvolvimento de cada um dos membros, como suas relações. Deste modo, cada integrante pode oferecer algo ao coletivo, aprender com os demais, reforçar conhecimento e habilidades no contexto de um crescimento individual e de grupo, com uma participação ativa para o fortalecimento da sua estrutura colaborativa.

13.4 COACHING EXECUTIVO

É utilizado para melhorar a tomada de decisões estratégicas e liderança nos níveis gerenciais de alta hierarquia. Neste tipo de coaching as metas e objetivos são definidos por uma entidade externa ao coachee, quer seja Recursos Humanos, a Diretoria da empresa, a Gerência Geral ou alguma Chefia. Por conseguinte, pode acontecer que o coachee não se mostre de acordo com estas metas e objetivos, pois priorizam o seu desenvolvimento em função das necessidades da organização.

14. PRESSUPOSIÇÕES DO COACHING

O fracasso não existe, apenas o feedback.

O fracasso é apenas um julgamento sobre resultados a curto prazo. Se não alcançou sua meta, isso significa apenas que ainda não alcançou sua meta.

Se quiser entender, aja.

A aprendizagem é concretizar.

Nós já contamos com os recursos que necessitamos, ou podemos criá-los.

Não existem pessoas sem recursos, apenas estados mentalmente carentes de recursos. Nossa sabedoria mais profunda está esperando ser descoberta.

Todo comportamento tem um propósito.

Nossas ações não são ao acaso, sempre estamos tratando de conseguir alguma coisa, mesmo quando não temos muita clareza do que é.

Ter uma opção é melhor do que não tê-la.

Se tivesse uma opção melhor de acordo com suas crenças e valores, então, você a escolheria.

Você está fazendo o melhor que pode.

E provavelmente poderia fazer melhor.

Você cria sua própria realidade.

Nós atuamos como se esses mapas mentais fossem reais. Os mapas mentais que criamos limitam nosso potencial num grau maior que qualquer restrição real do mundo exterior.

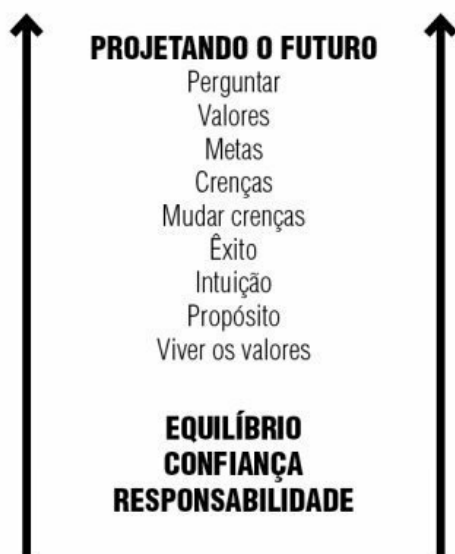
O coaching é uma aliança igual e sinérgica.

Se você acredita que um e um são apenas dois, é porque esqueceu o poder do “e”.

O cliente tem as respostas.

O coach tem as perguntas.

15. EXPLORANDO O PRESENTE E PROJETANDO O FUTURO.



16. PENSAR SISTEMATICAMENTE: A RODA DA VIDA

A Roda da vida é um círculo contendo oito seções que representam uma maneira possível de descrever toda uma vida. Ao utilizá-la, podem ser acrescentadas ou eliminadas seções, de acordo com a experiência de vida do cliente.

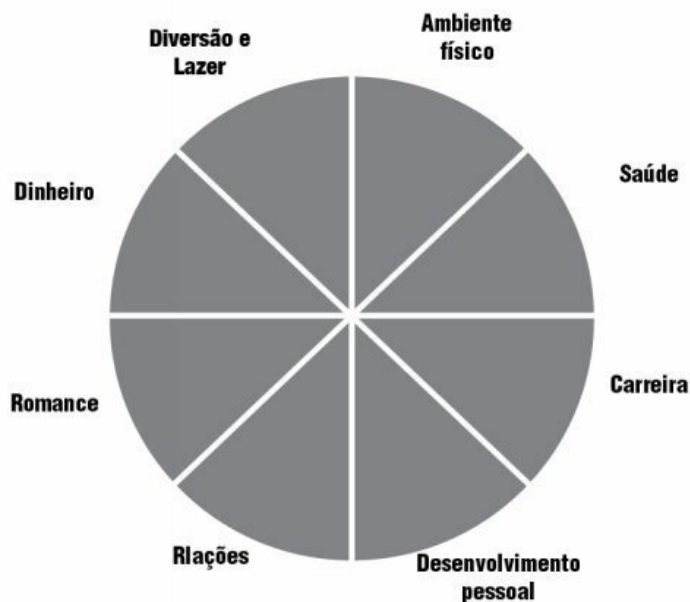
Esta Roda da Vida não representa o passado, nem o futuro, nem retrata os níveis de eficiência do cliente nas diversas áreas, mas refere-se aos seus

níveis de satisfação em cada área no presente momento. Assim, o exercício pode ser realizado no início e na conclusão de um processo de coaching, a fim de comparar os resultados e verificar se há variação nos níveis de satisfação do cliente em relação às diversas áreas da sua vida.

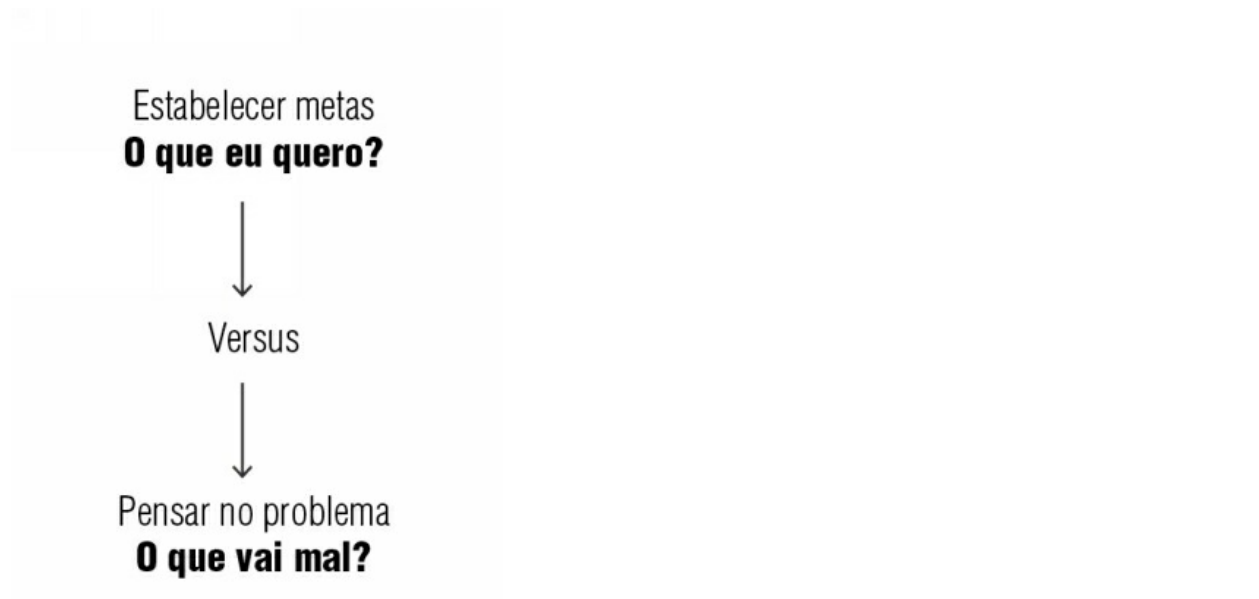
16.1 COMO UTILIZAR A RODA DA VIDA

- Peça que o coachee defina em qual dos temas ele gostaria de trabalhar. Pode agregar ou alterar algum tema, ou pode trabalhar sobre os oito temas.
- Cria-se a roda com as suas divisões e nomeia-se cada seção com um tema.
- Após desenhar a roda, pede-se que o coachee quantifique de 0 a 100% o nível de satisfação para cada tema em sua vida, colorindo a seção até esta porcentagem e indicando o valor porcentual.
- Uma vez finalizada a etapa gráfica, pergunta-se ao coachee como se sente ao observar a sua roda da vida.
- Então, pede-se que o coachee identifique o tema que possui maior impacto na satisfação global para ser analisado, e assim poder elaborar um plano de ação que permita melhorias.

16.2 RODA DA VIDA



17. RODA DE LIDERANÇA



18. AVALIAÇÃO INICIAL

Faça uma avaliação detalhada da sua vida. Preencha pelo menos uma folha de papel tamanho A4 para cada pergunta.

Que habilidades você possui? (Pense em qualquer contexto possível).

Que conhecimentos você tem? (Pense na sua educação, suas especializações e no que aprendeu durante sua vida).

Quem você conhece? (Com quem se relaciona? - considerando desde o passado até o presente. Liste as pessoas que conhece no seu trabalho, amigos do passado e do presente, família, coaches, professores, conhecidos etc.).

Quando terminar, pergunte-se quais, dentre todas essas pessoas, poderiam ser recursos para você quando se tornar um coach?

MÓDULO 2

19. METAS

As metas devem ser claras, motivadoras e alcançáveis. Além disso, devem ser estabelecidas prontamente, para que o trabalho de coaching tenha uma orientação definida e o coach possa inspirar e apoiar o cliente para alcançá-las. O coach ajuda o cliente a estabelecer metas específicas e também o orienta para poder concretizá-las.

Uma orientação dirigida às metas é a habilidade de pensar consistentemente nelas e, assim, ter um sentido de direção geral e propósito na vida.

Deve ficar claro o seguinte:

- Uma meta não é igual a uma tarefa.
- Uma tarefa é o que você deve fazer para alcançar o que deseja.
- Uma meta é algo que você deseja.

O oposto de ter uma meta é pensar no problema. Com este modo de pensar, foca-se no que vai mal. Muita gente se perde num labirinto de problemas, deparando-se com a estória ou a sua origem, o custo e as suas consequências, bem como a quem culpar.

Tendo metas, muda-se a pergunta de “o que vai mal?” para “o que eu quero?”.

Uma vez definida a meta, você já se encontra no caminho para a solução de maneira estruturada.

Ter metas claras proporciona controle da sua vida, deixando para trás a vitimização.

P19.1 OS 7 PRINCÍPIOS DO TRABALHO COM METAS

Para que as metas sejam eficazes, alcançáveis e motivadoras deve-se levar em consideração sete princípios, que se aplicam tanto às metas pessoais ou de equipes, como às metas de processos ou de resultados. É importante que isto seja explicado aos seus clientes e você mesmo os pratique.

1º princípio: “Diga o que quer, não o que quer evitar”.

Uma meta é um objetivo que define o caminho a seguir. As metas positivas são estimuladoras e energizantes. Para ilustrar melhor, tomemos como exemplo por que é tão difícil deixar de fumar. Porque geralmente o objetivo é proposto na forma negativa: “deixar de”, ao invés de colocá-lo como algo positivo, como por exemplo, permitir ter uma saúde melhor ou fazer mais economia. É importante identificar o que o cliente quer conseguir. Para tanto são formuladas a ele uma série de perguntas, que o ajudam a definir sua meta e/ou objetivo e a fazê-lo em termos positivos.

Perguntas chaves:

O que você deseja realmente?

O que você quer em vez disso?

Que benefícios lhe trará?

Tipo de pergunta que ajuda a reverter um objetivo formulado em termos negativos:

- Se não estivesse ansioso..., em vez disso como se sentiria? Ou ainda, como você gostaria de tratar a si mesmo, ao invés de se criticar?

2º princípio: “Estabeleça metas que sejam desafiadoras e realistas”.

Estabeleça metas alcançáveis, nem tão fáceis, nem tão difíceis, para não se desmotivar. As metas mais difíceis não ensinarão mais sobre o que somos capazes de realizar. Portanto, se o cliente está inseguro, peça que fique do lado mais desafiador, já que ninguém sabe tudo o que é capaz de fazer.

Quando achar necessário, oriente-o para mudar as metas. O objetivo é ter êxito com uma meta que valha a pena e, quando a alcançar, parabeneze-o e estabeleçam a meta seguinte num nível mais elevado.

Perguntas chaves:

Esta meta é alcançável?

Esta meta é desafiadora?

3º princípio: “Influenciar diretamente o resultado”.

O cliente deve sentir que a meta está sob o seu controle. Ele deverá realizar as ações, não outra pessoa. Portanto, quando planejar o que fazer, deve iniciar a frase com “Eu farei...” seguida pela ação. Com certeza outros irão ajudá-lo, mas será o coachee que pedirá ajuda a eles.

Perguntas chaves:

Esta meta está sob o seu controle?

O que está fazendo para alcançar esta meta?

4º princípio: “Meça seu progresso”.

A pergunta é: como você vai medir o seu progresso? As metas deverão ter uma avaliação num prazo definido, ou seja, deverá ser fixada uma data limite para o seu cumprimento. É necessário fixar juntamente com o coachee uma data definitiva, ou um determinado tempo para alcançar o que se propõe. E, em segundo lugar, deverão decidir como medir o progresso e como monitorá-lo continuamente para ter certeza de que está bem encaminhado.

Há duas formas para se medir o progresso:

1. Relativo ao próprio cliente: veja a área que deseja melhorar, meça sua habilidade atual e estabeleça uma meta para obter melhorias.
2. Relativo a outras pessoas: verifique em que medida os outros modificam o seu comportamento em relação ao cliente a partir do progresso que tenha realizado.

Perguntas chaves:

Quando você alcançará esta meta?

Como você mede esta meta?

Como saberá que está conseguindo, ou que a alcançou?

5º princípio: “Revise seus recursos”.

Este princípio refere-se aos recursos com que se conta para alcançar a meta, ou seja, qualquer coisa ou pessoa que possa ajudá-lo. É sempre mais animador saber que se dispõe de recursos. Portanto, peça que o cliente elabore uma lista daqueles que podem favorecer o sucesso das suas metas. Pode ser desde pessoas, objetos, modelos de conduta, até qualidades pessoais.

Perguntas chaves:

Com que recursos você conta para atingir este objetivo?

Como pode obter mais ajuda?

Que outros recursos necessita para alcançar o seu objetivo?

6º princípio: “Contabilize as consequências”.

Quais as consequências das suas metas? Pode e está disposto a assumi-las? Isto não se refere simplesmente a um custo em termos financeiros, mas também em termos de tempo e outras atividades, que poderia estar realizando, se não tivesse estabelecido esta meta. Cada coisa que ganhamos implica uma perda. Convide o cliente a pensar nas pessoas importantes da sua vida e como serão afetadas por esta meta. Assegure-se de que está conservando o que é positivo e bom do seu estado atual.

Perguntas chaves:

De que maneira o objetivo desejado afetará a sua vida?

Como o sucesso deste objetivo poderia alterar suas atividades e as atividades de seus entes queridos?

O que você ganhará e perderá com o êxito deste objetivo?

O que ganharão e perderão os outros próximos a você?

7º princípio: “Elabore um plano de ação”.

Fazendo, se aprende. Um bom procedimento é dividir a meta em objetivos menores, a fim de alcançar os maiores.

Comecem pelas metas maiores e avaliem que impedimento o cliente poderia ter para alcançá-las. Em seguida, peça que o coachee estabeleça objetivos menores e específicos para superar esses obstáculos. É recomendável ter um registro das suas metas e repassá-las periodicamente. À medida que as for cumprindo, diga para ele se premiar e desfrutar esses momentos.

19.2 METAS DE RESULTADOS E METAS DE PROCESSOS

De acordo com o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, uma “meta” é:

1. Poste, marco, cordel ou qualquer outro sinal que indica ou demarca o ponto final das corridas.
2. Gol.
3. Baliza, barreira, marco, limite.
4. Alvo, mira, objetivo.
5. Termo, limite, fim.

Nós denominaremos **metas de processos** às metas focadas nas ações e atividades para se obter o resultado de uma tarefa. Neste caso, o coachee deve

ter em mente o que vai fazer e contextualizá-lo para, em seguida, visualizar “como” deve fazê-lo, estruturando as estratégias para conseguir o que deseja com um rendimento de acordo com as suas expectativas.

As **metas de resultado** são aquelas que focam nos resultados específicos e serão uma consequência do sucesso da(s) meta(s) de processos.

19.3 METAS MUITO DESEJADAS E DE LONGO PRAZO

Algumas metas são mais importantes que outras, isto é um fato. As metas muito desejadas são as mais importantes e têm as seguintes características:

- São de longo prazo (5 a 30 anos).
- São claras, obrigatórias e fáceis de manter.
- Têm relação com a sua identidade e valores mais profundos.
- Existe um forte vínculo com elas, visto que comprometem as emoções, ou seja, faz bem pensar nelas.
- Inicialmente, quando são estabelecidas, parecem impossíveis de se alcançar, mas com o passar do tempo começam a se manifestar cada vez mais.
- Não significam que se deve sacrificar o presente por um possível futuro melhor.

As metas muito desejadas podem dar forma à nossa vida de uma maneira imprevisível devido à sua qualidade “de longo prazo” e por estarem vinculadas aos nossos valores mais profundos. Não se tem uma meta muito desejada de forma linear e direcionada adiante. Geralmente estas metas são alcançadas paradoxalmente, ou simplesmente parecerão terem sido alcançadas por magia.

É comum que este tipo de meta tenha a característica de “afastar-se de” e, se não se cumprem, doem, fator que as tornam ainda mais motivadoras. Geralmente apresentam um limite, como um obstáculo ou uma série de condições. Por exemplo, uma pessoa deixa seu emprego atual para se aventurar em seu próprio negócio e dá-se um prazo de cinco anos para que esteja andando bem. Se não funciona, então, procurará outro emprego na sua antiga ocupação.

As metas muito desejadas produzem efeitos progressivos, são criativas e expressam seus valores. Você as cria, são próprias, não as copia de ninguém. Estas metas são poderosas, pois removem elementos de sua vida para torná-la

mais simples. Algumas vezes a influência maior não vem de realizar tarefas para alcançar estas metas, mas de deixar de realizar as tarefas que vão se interpondo em seu caminho.

Exemplos de metas muito desejadas:

- Vir a ser um autor com obras publicadas.
- Montar com sucesso a sua própria empresa.
- Iniciar uma fundação de beneficência.
- Mudar para outro país.
- Ganhar uma medalha olímpica.
- Tornar-se milionário.

19.4 METAS DE DEZ ANOS

Estabeleça de 4 a 7 metas de longo prazo (de 10 anos pelo menos) para a sua vida. Não as coloque em ordem, uma vez que todas serão igualmente importantes e trabalharão simultaneamente com sinergia entre elas.

Utilize a Roda da Vida, pois irá ajudá-lo a estabelecer estas metas. Não é necessário estabelecer uma meta para cada seção da roda, no entanto, entre elas, devem cobrir os seguintes aspectos da sua vida:

- Amor, relações interpessoais, amizade e família.
- Diversão e entretenimento.
- Dinheiro.
- Trabalho e profissão.
- Saúde.
- Contribuição e vida espiritual.

Dado que estas metas foram estabelecidas para um futuro distante, poderão ser amplas e pouco específicas, bem como dar a impressão de serem estranhas. É necessário que possa comunicá-las de maneira simples e positiva, ou seja, que representem o que quer conseguir, e não o que quer evitar.

Alguns exemplos:

O que você quer conseguir em dez anos?

O que você quer encontrar quando olhar para trás?

O que você quer ter conseguido ao chegar ao final da sua vida?

O que é realmente importante para você?

Meta 1

Meta 2

Meta 3

Meta 4

Meta 5

Meta 6

Notas:

19.5 METAS DE CINCO ANOS

Revise sua lista de metas de vida estabelecidas para um futuro distante. Tome cada uma e estabeleça as metas que necessita alcançar em 5 anos para manter a direção de suas metas de longo prazo.

Quais são as etapas intermediárias que necessita cumprir?

Onde estará e o que precisará ter alcançado em 5 anos?

Meta 1:

Metas intermediárias de 5 anos

Meta 2

Metas intermediárias de 5 anos

Meta 3

Metas intermediárias de 5 anos

Meta 4

Metas intermediárias de 5 anos

Meta 5

Metas intermediárias de 5 anos

Meta 6

Metas intermediárias de 5 anos

Notas:

19.6 METAS DE DOIS ANOS

Revise sua lista de metas de 5 anos. Verifique cada uma e assinale as metas que necessita alcançar nos próximos 2 anos para manter o curso de suas metas de 5 anos.

Quais são as etapas intermediárias que necessita atingir?

Onde estará e o que será necessário conseguir em 2 anos?

Meta 1

Metas intermediárias de 2 anos

Meta 2

Metas intermediárias de 2 anos

Meta 3

Metas intermediárias de 2 anos

Meta 4

Metas intermediárias de 2 anos

Meta 5

Metas intermediárias de 2 anos

Meta 6

Metas intermediárias de 2 anos

Notas:

19.7 METAS DE UM ANO

Com sua lista de metas de dois anos, tome cada uma delas e estabeleça as metas que necessita cumprir durante o próximo ano a fim de se manter na direção de suas metas de 2 anos.

Quais são as etapas intermediárias que necessita atingir?

Onde estará e o que necessita para conseguir isso durante o próximo ano?

Meta 1

Metas intermediárias de 1 ano

Meta 2

Metas intermediárias de 1 ano

Meta 3

Metas intermediárias de 1 ano

Meta 4

Metas intermediárias de 1 ano

Meta 5

Metas intermediárias de 1 ano

Meta 6

Metas intermediárias de 1 ano

Notas:

19.8 TABELA PARA METAS

	O que deseja	O que não deseja
O que tem	O que deseja conservar	O que deseja eliminar
O que não tem	O que deseja alcançar	O que deseja evitar

Visando estabelecer uma visão sistêmica em relação à sua meta, e consequentemente cobrir as possíveis perguntas que não realizou, apresentamos ao coachee a Tabela para Metas, para que ele complete por

conta própria as perguntas existentes, ou fazendo a ele as perguntas correspondentes.

Então, as perguntas seriam:

- Do que deseja conseguir (sua meta) e do que tem atualmente (o que vive), o que gostaria de conservar?
- Do que deseja conseguir (sua meta) e do que não tem atualmente, o que gostaria de conseguir/alcançar?
- Do que não deseja ter (ou seja, o oposto da sua meta) e do que tem atualmente (o que vive), o que quer eliminar?
- Do que não deseja ter (o oposto da sua meta) e do que não tem atualmente, o que gostaria de evitar que sucedesse?

As respostas do coachee devem ser correlacionadas de forma sistêmica para observar quais efeitos produzem em todo o sistema. Uma vez realizada esta avaliação, deve-se perguntar ao coachee *qual é a ação que pode produzir o máximo de mudança em seu sistema com o menor esforço*, e este será o seu **ponto de alavanca**.

20. ECOLOGIA

A ecologia é uma preocupação com o sistema geral. Uma revisão da ecologia faz parte de uma consciência sistêmica mais ampla em relação ao que você está fazendo. Você modifica seu enfoque a partir da mudança que está realizando até “como essa mudança se adéqua ao sistema mais amplo”, estendendo os limites do sistema que está considerando. Assim, você verifica que, ao mudar uma parte do sistema, mesmo sendo bom para essa área, não causa problemas em outras. Muitas transformações pessoais e organizacionais falham devido ao limite do sistema ser estabelecido de forma muito restrita, e os “efeitos colaterais” transformam-se em sérias dores de cabeça.

Uma revisão da ecologia como parte de uma técnica de coaching assegura que suas ações não o dirijam ao seu próprio ganho e a uma perda para outra pessoa. Também permite verificar que, a mudança que se realiza, harmoniza com o restante da sua vida e relações. Uma revisão detalhada da ecologia assegura que você não se manipule, obrigando-se a seguir um curso de ação, da qual em seguida irá se arrepender, ou que prejudique seriamente uma outra pessoa.

Todas as ações têm consequências além do seu contexto específico. Nossas vidas são complexas, e uma mudança produz novas mudanças, tal como as ondas provocadas por uma pedra ao cair na água. Algumas mudanças provocam ondas mais fortes que outras. Algumas ondas irão se dissipar, outras causarão distúrbios na superfície além do que você imagina. Algumas mudanças poderiam inclusive se transformar num maremoto.

20.1 TABLA DE ECOLOGIA

	Executar uma ação	Não executar uma ação
O melhor		
O pior		

Uma vez identificada a ação, para possibilitar que o coachee adquira ainda mais consciência sobre as consequências sistêmicas da sua ação, solicita-se que ele verifique a ecologia desta ação, respondendo às perguntas formuladas de acordo com a tabela acima:

- O que seria o melhor por executar a ação?
- O que seria inconveniente ou realmente ruim por executar a ação?
- O que seria o melhor por não executar a ação?
- O que seria inconveniente ou realmente ruim por não executar a ação?

21. VALORES

Em geral, os valores são importantes estados mentais. São nosso centro e se

estabelecem em termos abstratos, como, por exemplo: honestidade, amor, amizade, lealdade, diversão, saúde, integridade, intimidade e liberdade.

Os valores são os motores por trás das nossas metas. Se as metas são o nosso fim, então, os valores são o que nos transportam até elas.

Os valores ajudam a nos comprometermos. Portanto, quando envolvemos tempo, dinheiro e energia em algo, que não faz parte dos nossos valores essenciais, nós nos aborrecemos e nos decepcionamos.

21.1 ALUDINDO AOS VALORES DO CLIENTE

Como coach, você pode fazer algumas perguntas ao seu cliente indagando os seus valores, tais como:

- O que é importante para você sobre...?
- O que você obtém ao fazer isto...?
- O que é importante para você aqui...?
- Por que quer conseguir isto...?
- Por que é relevante para você...?
- O que é importante para você se conseguir isto...?
- Quais são as cinco coisas de que você gosta da sua vida?
- E por que são importantes para você?

Os valores podem depender de um contexto. Por exemplo, o que alguém valoriza nas relações pode não ser igual ao que leva em consideração na sua vida profissional. As pessoas também são propensas a ter valores essenciais, que se mantêm estáveis entre diferentes contextos.

Um valor essencial é:

- Escolhido livremente.
- Reconhecido pelas pessoas.
- Leva à ação.

Em se tratando de coaching de negócios, talvez seja necessário encontrar valores organizacionais. São aqueles que se transmitem por meio da organização e determinam a maneira pela qual esta se relaciona com seus clientes e funcionários. São difíceis de se encontrar diretamente, e podem ser

deduzidos através do comportamento da organização.

Uma boa maneira de evocar valores organizacionais é através das metáforas de negócios.

Formule enunciados do tipo:

- Esta empresa é como...
- Trabalhar nesta empresa é como...
- Ser promovido nesta empresa é como...
- Nossa área de trabalho é como...

21.2 REGRAS PARA OS VALORES

Pode-se estabelecer algumas regras para os valores, e o coach tem a possibilidade de realizar perguntas ao cliente para que este descubra os aspectos importantes associados aos seus valores. Algumas perguntas a utilizar:

- Como julgar quando os seus valores são satisfeitos?
- A que tipo de evidência você presta atenção?
- Como você sabe quando um valor não está sendo satisfeito?

Outra forma é revisar no passado o momento em que um de seus valores importantes foi satisfeito para atribuir uma experiência de referência a esse valor.

- O que aconteceu que lhe deu essa satisfação?

Por outro lado, elabore um pensamento sobre o que tem que acontecer para detectar que um valor foi ignorado. Talvez também haja uma experiência de referência.

- Como soube e como se sentiu?
- As regras para seus valores são difíceis ou fáceis de alcançar?
- Quanto controle você tem sobre os seus valores?
- Foram escolhidos livremente?
- A evidência que procura provém principalmente de você ou de outros?

21.3 METAS E VALORES

Os valores são os responsáveis por mobilizar todas as nossas metas.

Muitas vezes as metas são estabelecidas, mas as pessoas tentam cumpri-las sem satisfazer o valor que lhe deu aquele atrativo inicial. Por exemplo, um pai de família quer oferecer muitas coisas boas aos seus familiares. Começa a trabalhar arduamente para ganhar muito dinheiro, mas, para conseguir isto, descuida da sua família, a quem faz infeliz e, conseqüentemente, ele também se torna infeliz. Embora tenha atingido sua meta de ganhar muito dinheiro, está sendo extremamente infeliz no caminho para conseguir isto, pois está violando o valor que mantinha a meta.

22. FOLHA DE VALORES

A *Folha de Valores* permite que o coachee tenha uma visão de quais são os seus valores mais importantes, dependendo do contexto onde se encontra.

Pode responder as seguintes perguntas:

- O que é importante para você?
- Com o que se preocupa?
- Que tipo de experiências quer ter na vida?
- Assumindo a vida como uma viagem, quais são os princípios que o conduzem por ela?

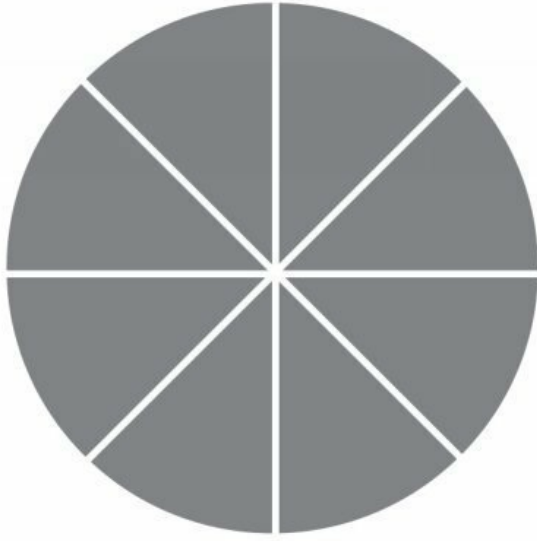
Elabore uma lista dos seus valores importantes, sem se preocupar em escrevê-los por ordem de importância.

Explique alguma de suas experiências máximas, em que se manifestou de maneira completa. Talvez aquelas em que fluiu melhor ou em que o tempo se deteve para valorizar o presente, sem esforço, pleno de força e alegria. Estas experiências preencherão contextos e várias situações na sua vida.

O que lhe desagrada ou o irrita e frustra? Algum valor está sendo transgredido?

23. RODA DE VALORES

A *Roda de Valores* permite que o coachee tenha uma visão sistêmica dos valores que enunciou e também possa constatar de que maneira irá colocá-los em prática.



MÓDULO 3

24. PREGUNTAS

A vida nos faz perguntas transcendentais e todos nós procuramos respondê-las. Os clientes recorrem ao coaching. No entanto, deve-se saber que não é o coach quem tem as respostas, mas o cliente. O que o coach tem são perguntas tão poderosas, que fazem o cliente obter e colocar em prática suas próprias respostas. Não haverá boas respostas se não houver boas perguntas. As respostas poderosas vêm de perguntas poderosas.

Um aspecto fundamental do trabalho do coach está na capacidade de realizar estas perguntas. E não é qualquer tipo de pergunta, mas perguntas significativas. Isto é, perguntas relacionadas a: Como você percebe a si mesmo? Para que faz o que faz? Para que sente o que sente? O que é importante para você? O que é impossível para você?

Em geral, diante de perguntas assim, nós demoramos a responder porque não são fáceis para nós, ou então, podemos responder, mas nossas respostas são dissociadas da nossa realidade.

Podemos definir uma pergunta significativa como uma pergunta que tem um valor de aprendizagem para o interessado. Quem formula a pergunta talvez não saiba a resposta correta. A verdade é que, para este tipo de pergunta, só quem é questionado pode dar a resposta correta. O importante destas perguntas é disparar na pessoa questionada um processo de indagação, que a leve a explorar lugares de si mesma que têm um alto impacto em seu próprio desenvolvimento. Isto é, se a pessoa encontra uma resposta para essa pergunta significativa, é muito provável que tire conclusões construtivas para a sua vida.

Uma vez que se formule uma pergunta poderosa ao cliente, dá-se a ele a oportunidade de revisar ou indagar através da sua experiência e recursos de diversas maneiras. Uma boa pergunta atuará como uma lanterna, iluminando locais que o cliente jamais olhou, dando-lhe assim respostas que nunca soube que existiam.

Muitas vezes os clientes querem encontrar respostas nos lugares que conhecem, quando as respostas estão em lugares que ainda não podem ver. Portanto, os coaches fazem as perguntas que fornecem a luz necessária para ir

buscá-las. São eles que perguntam para ir atrás da verdade, escolhendo os momentos oportunos para fazê-lo. Se feitas muito cedo, o cliente não entenderá e, se feitas tarde demais, o cliente já terá ultrapassado o momento ideal.

24.1 ELEMENTOS DAS PERGUNTAS

24.1.1 SUPOSIÇÕES

Cada pergunta tem uma suposição. São ideias que devem ser aceitas para que a pergunta tenha sentido. As perguntas conduzem sua atenção a certas áreas e a distanciam de outras. Por exemplo, a pergunta: “Quão delicada é a situação?” contém a suposição de que a situação é delicada. “Qual é a sua melhor opção para resolver esta situação?” contém a suposição de que você tem mais de uma escolha e de que a situação tem uma solução. Analise cuidadosamente suas perguntas para encontrar as suposições e baseá-las em suposições capacitadoras.

24.1.2 ESTADOS EMOCIONAIS

Deve-se ter em mente que as perguntas sugerem ao cliente determinados estados emocionais que devemos considerar.

As perguntas podem construir ou romper o *rappport*, dependendo de como e quando se faz a pergunta, considerando também o tom de voz e a linguagem corporal utilizados para perguntar.

As perguntas podem construir *rappport*, se formuladas em áreas de uma investigação honesta, que busca a verdade para liberar o cliente.

Há duas maneiras de se formular perguntas difíceis mantendo o *rappport*:

- Pode-se avisar o cliente antes de se fazer a pergunta. Por exemplo: “Gostaria de lhe fazer uma pergunta sobre isto...”.
- Pode-se mitigar as perguntas, seja mudando o tom de voz, ou dizendo, por exemplo: “Eu me pergunto se...”, “Gostaria de saber...”, “Você se importaria de me dizer...?”.

24.2 PERGUNTAS PODEROSAS

As perguntas poderosas são aquelas que o coach elabora para que o cliente se conscientize da sua experiência e produzam nele efeitos e reações imediatas. Além disso, devem ser concisas e diretas, apresentar suposições e serem formuladas de maneira honesta, com uma finalidade definida. Geralmente são

elaboradas com “O que”, pois esta forma de iniciar o questionamento produz perguntas mais nítidas, e consequentemente respostas mais claras.

Ao iniciar uma pergunta com “por que”, esta passa a ser menos poderosa, pois indaga crenças, antecedentes, o passado, os valores que sustentam as ações. São utilizadas para averiguar detalhes ou para justificar uma situação, embora entender uma situação em detalhes não necessariamente ajudará a mudá-la. Além disso, podem existir muitas razões pelas quais se cria uma situação, no entanto, todas elas estão no passado e não podem ser mudadas. Será sempre muito mais poderoso buscar soluções e olhar o futuro. O coaching ajuda o cliente a empreender a ação para mudar, e não necessariamente a compreender por que se criou aquela situação.

Para que uma pergunta do tipo “por que” seja poderosa, deve-se focar nos valores do cliente, dizendo, por exemplo, “por que fez isto?”. Isto é, tem que buscar os valores ocultos por trás da ação. Por exemplo: “O que era importante neste caso para você fazer isto?”

Aquelas perguntas que começam com “o que”, em geral, são mais poderosas, já que enfatizam uma situação específica, que está no presente e leva à ação. Uma exceção para isto é a pergunta “O que deveria fazer?”. Quando um cliente diz isto, deve-se dizer a ele que está fazendo um questionamento equivocado, pois é como perguntar que direção tomar sem saber para onde quer ir. O que deveria perguntar é: “O que quero?”. Quando o cliente sabe o que quer, terá clareza do que tem que fazer.

As perguntas que iniciam com “como” visam investigar a estratégia para alcançar os objetivos. Também podem ser poderosas quando investigam o processo de pensamento do cliente. Por exemplo, “como você faz isso?” Ou para explorar a estratégia que o cliente tem para empreender a ação visando resolver um problema. Por exemplo, “como fará isso?”

As perguntas do tipo “quando” favorecem a delimitação dos prazos e definem quanto tempo levará para alcançar o objetivo proposto.

As perguntas iniciadas com “para que” visam que o cliente explore os objetivos ou os possíveis benefícios que a conquista de suas metas poderia lhe trazer.

Exemplos:

PERGUNTA FRACA / PERGUNTA PODEROSA

O que deveria fazer? / O que quero?

De quem é a culpa? / Qual é a solução?

Por que fizeram isso? / O que os levou a agir assim?

O que está acontecendo comigo? / O que posso fazer para atravessar melhor esta situação?

Por que não posso fazer isto? / O que preciso fazer para conseguir isto?

Por que disseram isso para me machucar? / O que os motivou a dizer isso?

Por que aconteceu comigo? / O que posso aprender com isso?

PERGUNTAS PODEROSAS:

- Devem ser orientadas ao futuro.
- Conduzem à ação.
- São dirigidas à meta e não ao problema.
- Perguntam “O que” ao invés de “Por que”.
- Contêm suposições positivas e úteis sobre o cliente e a situação.

EXEMPLOS DE PERGUNTAS PODEROSAS

O que você quer?

O que esta meta trará para você?

O que não está disposto a mudar?

Como aparece diante dos demais?

Por que está fazendo isto?

Quanto progrediu?

Quanto aprendeu?

O que fará de maneira diferente da próxima vez?

Onde está sendo incongruente?

O que está fazendo neste momento?

A que você está preso agora?

A que você está resistindo?

O que requer sua atenção neste momento?

Como pode rir e sentir prazer com o que faz?

O que lhe proporciona mais diversão?

O que pode fazer para aumentar sua vitalidade e saúde?
O que de algo novo você pode fazer hoje?
Quais são suas expectativas neste caso?
O que tem que acontecer para se sentir bem sucedido?
Que hábitos o estão detendo?
Qual é o custo disso?
O que o está impedindo de executar a ação?
Quais são seus recursos máximos nesta situação?
O que faria a maior diferença nesta situação?
O que o faz feliz?
Está sendo realista?
No que você presta atenção?
Em que está sendo duro demais com você mesmo?
Com o que ainda não se sente satisfeito?
Quem você está se tornando?
O que mais o motiva?
O que espera conseguir fazendo isto?
O que pode aprender com isto?
O que você valoriza aqui?
O que é importante disto para você?
Quais outras opções você tem?
O que você pode fazer que realmente fará diferença?
Que pergunta ainda não fez?
O que de pior poderia acontecer se fizesse isto?
O que de melhor poderia acontecer se fizesse isto?
A que está disposto a renunciar para conseguir isto?
Com o que você se comprometeu?
Quem você admira que poderia ajudá-lo?
Como saberá que está na hora de agir?
A que ou com quem se compara?
Está seguindo seu próprio caminho ou o de alguém mais?

25. PATRONES DE LENGUAJE

Las palabras son espejos de lo que pensamos y lo que pensamos se transforma en nuestra realidad, por lo mismo, es tan importante usar las palabras correctas, ya que los patrones de lenguaje se pueden convertir en un obstáculo.

Nuestro lenguaje refleja el pensamiento y los patrones de lenguaje reflejan los patrones de pensamiento. Si los patrones de pensamiento son limitantes, se limitan los pensamientos, las acciones y, por ende, se limita la vida del cliente.

Por ello, es muy necesario que un coach identifique los patrones de lenguaje que reflejan estos patrones de pensamiento limitantes. Si escucha a un cliente usar estos patrones de lenguaje póngase en alerta y vea la posibilidad de tratarlos durante la sesión.

25.1 JUICIOS

Son aquellas afirmaciones de opinión formuladas como si fueran hechos y están fundamentadas en creencias que pueden ser erradas. Los clientes se juzgarán a sí mismos y a otros, no por sus propios valores, sino basados en los valores emitidos por parientes u otras personas significativas para ellos.

Adverbios como “obviamente”, “claramente” y “definitivamente” demuestran juicios. ¿Para quién es esto claro u obvio? Asegúrese de que su cliente se haga responsable de los juicios que emite.

25.2 GENERALIZACIONES EXAGERADAS

Es normal generalizar, tomar ejemplos puntuales y usarlos para entender temas más amplios. Es algo que hacemos todos. Sin embargo, ponga atención cuando escuche al cliente usar palabras como, “siempre”, “nunca”, “todo el mundo”, “nadie”, que implican que no hay excepciones. Este tipo de palabras son limitantes, provocando un cierre en la mente del cliente para percibir la realidad que está sucediendo en ese minuto. El coach puede hacerle preguntas simples tales como: ¿Siempre?, ¿Nunca?, ¿Todo el mundo?, ¿Nadie?

25.3 PRESUNCIONES INJUSTIFICADAS

Es cuando el cliente asume algo que viene de sus propias ideas, que no viene de su experiencia. Las presunciones injustificadas están construidas lingüísticamente de tal manera que puede no entenderlas y usted deberá aceptarlas para lidiar con el problema del coachee. Sin embargo,

frecuentemente la presunción es el problema.

Por ejemplo (la presunción está en paréntesis):

- “¿Cuántas veces debo decirles que se coman toda la comida?” (Tendré que decírselo mil veces para que lo hagan).
- “¿Cuándo vas a trabajar de forma responsable?” (Ahora no estás trabajando de forma responsable).
- “¿Cuánto más va a enfermar?” (Ahora está enfermo y va a ser peor).
- “No estoy seguro de que pueda corregir mi conducta.” (Mi conducta está irremediablemente perdida).
- “¿Cuánto dolor quiere provocarme?” (Quiere provocarme dolor).

Las presunciones se presentan a menudo hábilmente disfrazadas de preguntas tipo “por qué”, por ejemplo:

- “¿Por qué es tan débil?” (Es débil).
- “¿Por qué no puede hacer nada correcto?” (Es incapaz de hacer algo bien).
- “¿Por qué soy tan porfiada?” (Soy porfiada).

Las presunciones también se pueden ocultar tras palabras como “cuando”, “desde que” y “si” (condicional), por ejemplo:

- “¿Cuándo se enterará de que eso no me agrada?” (Eso no me agrada y él aún no se ha enterado).

Al escuchar las presunciones del cliente, usted puede optar por desafiarlas directamente, o comentar sobre sus presunciones y preguntarle si realmente cree en ellas.

25.4 PADRÕES DE LINGUAGEM

As palavras são espelhos do que pensamos, e o que pensamos se transforma em nossa realidade. Portanto, é tão importante usar as palavras corretas, visto que os padrões de linguagem podem se transformar num obstáculo.

Nossa linguagem reflete o pensamento e os padrões de linguagem refletem os padrões de pensamento. Se os padrões de pensamento são limitantes, limitam-se os pensamentos, as ações e, conseqüentemente, limita-se a vida do cliente.

Por isso é tão importante que o coach identifique os padrões de linguagem

que refletem estes padrões de pensamento limitantes. Se ouvir um cliente utilizar estes padrões de linguagem, fique atento e considere a possibilidade de tratá-los durante a sessão.

25.1 JULGAMENTOS

São aquelas afirmações de opinião formuladas como se fossem fatos, que são fundamentadas em crenças, que podem estar erradas. Os clientes julgarão a si mesmos e os outros, não pelos seus próprios valores, mas baseados nos valores expressos por parentes ou outras pessoas significativas para eles.

Advérbios, tais como: “obviamente”, “claramente” e “definitivamente”, demonstram julgamentos. Para quem isto é claro ou óbvio? Assegure-se de que seu cliente se responsabilize pelos julgamentos que faz.

25.2 GENERALIZAÇÕES EXAGERADAS

É normal generalizar, tomar exemplos pontuais e usá-los para entender temas mais amplos. É algo que todos nós fazemos. No entanto, preste atenção quando ouvir o cliente utilizar palavras como: “sempre”, “nunca”, “todo mundo”, “ninguém”, que implicam que não há exceções. Este tipo de palavra é limitante, provocando uma oclusão na mente do cliente para perceber a realidade que está ocorrendo naquele momento. O coach pode fazer perguntas simples, tais como: Sempre?, Nunca?, Todo mundo?, Ninguém?

25.3 PRESSUPOSIÇÕES INJUSTIFICADAS

É quando o cliente assume algo que vem das suas próprias ideias, que não vem da sua experiência. As pressuposições injustificadas são construídas linguisticamente de tal modo, que você pode não entendê-las e deverá aceitá-las para lidar com o problema do coachee. No entanto, frequentemente a pressuposição é o problema.

Por exemplo (a pressuposição está entre parênteses):

- “Quantas vezes tenho que lhes dizer que comam toda a comida?” (Terei que dizer mil vezes para que façam isso).
- “Quando vai trabalhar com responsabilidade?” (Agora não está trabalhando com responsabilidade).
- “Quanto tempo mais vai continuar adoentado?” (Agora está doente e vai piorar).
- “Não tenho certeza se consigo corrigir a minha conduta.” (Minha conduta

está irremediavelmente perdida).

- “Quanta dor quer me provocar?” (Quer me provocar dor).

Frequentemente as pressuposições apresentam-se habilmente disfarçadas em perguntas do tipo “por que”, por exemplo:

- “Por que é tão fraco?” (É fraco).
- “Por que não consegue fazer nada certo?” (É incapaz de fazer algo correto).
- “Por que sou tão teimosa?” (Sou teimosa).

As pressuposições também podem estar ocultas por trás de palavras como “quando”, “desde que” e “se” (condicional), por exemplo:

- “Quando você vai entender que isso não me agrada?” (Isso não me agrada e ele ainda não entendeu).

Ao ouvir as pressuposições do cliente, você pode optar por desafiá-las diretamente, ou comentar sobre as mesmas e perguntar se ele realmente acredita nelas.

25.4 PALAVRAS PRESSIONADORAS

“Deveria” e “não deveria”, “devo” e “não devo”, “poderia” e “não poderia”, “tenho que” e “não tenho que”, “preciso”, são exemplos de palavras que pressionam. Exercem pressão para fazer, ou não fazer, algo e implicam uma regra, da qual frequentemente o cliente não está consciente, e não está permitindo que ele escolha livremente.

Como transformar a “pressão” em “propósito”?

O Coach distingue cada uma das palavras de pressão ditas pelo cliente. Em seguida, pede que ele transforme os seus “deveria”, “devo”, “poderia”, “tenho que” e “preciso” num “eu quero...”. Pergunte como ele se sente ao fazer isso. Graças a esta orientação, o cliente se coloca na causa da ação, que o leva a se conscientizar de que pode optar. Também é uma ponte entre a ação e suas metas. Se ele não quer agir, descobrirá por que não o faz e também estará ciente se existe uma razão de peso, que esteja em harmonia com os seus valores.

Mude os seus “não devo”, “não deveria”, por um “não quero”... e sinta o efeito.

Se o cliente diz “eu não posso fazer uma coisa”, você pode reconhecer isso

como uma crença. Ele pode não ser capaz de fazê-lo, mas simplesmente acredita que não pode, e a única forma de comprovar é tentando fazer isso. Quando um cliente diz que não pode fazer alguma coisa, responda: “O que o impede?”.

25.4.1 TENTAR

Quando o cliente diz que vai “tentar” realizar a tarefa, preste atenção, pois isso normalmente quer dizer que ele não vai fazer, porque reconhece que isso é difícil. A palavra “tentar” implica dificuldade, inclusive impossibilidade. Quando ele diz que vai tentar, diga que se comprometa com um “sim” ou um “não”, ou “depende”. Assim você pode negociar.

25.4.2 MAS

Quando ouvir a palavra “mas” na linguagem do cliente, fique atento. “Mas” é uma palavra que imediatamente qualifica, ou inclusive anula, o que aconteceu previamente. Nesse caso, deve dizer a ele para mudar o “mas” por um “e”, que pode ser mais útil. “Acredito que você tem razão, e acho que deveria considerar este ponto”. O “e” une as duas visões e permite ser recebido com uma mente mais aberta.

MÓDULO 4

26. ESTABELEECER RAPPORT E CONFIANÇA

26.1 RAPPORT

LA qualidade numa relação de influência mútua e respeito entre as pessoas é o que denominamos rapport. Muitas vezes dizemos que temos rapport, mas na realidade estamos descrevendo uma relação. Uma pessoa não tem rapport, mas constrói uma relação com a outra. Ambas têm rapport. O rapport é natural e existe em diferentes graus. Não necessitamos criar rapport, tanto quanto necessitamos deixar de fazer o que pode estar inibindo-o.

O rapport nasce do ensaio honesto de entender a outra pessoa sem julgá-la. É uma tentativa de se colocar no seu lugar, e para isto o coach precisa estar disposto a entender o que acontece com essa outra pessoa.

O rapport não é sinônimo de amizade. Você pode estar em rapport com outra pessoa sem que esta lhe agrade. Estar em rapport geralmente é agradável, no entanto, pode-se estar em rapport com respeito mútuo e não se envolver pessoalmente. O rapport pode ser construído com rapidez e também ser perdido rapidamente, obedecendo à lógica de que, quanto mais rápido pode ser estabelecido, mais rápido pode se perder. Entretanto, é possível estar de acordo com outra pessoa e não ter rapport, ou não estar de acordo e mesmo assim ter rapport, pois o rapport não é um acordo. Antes que uma pessoa confie em outra, necessita sentir-se segura.

Além disso, considere a possibilidade de se encontrar com o seu coachee no ambiente mais adequado, em função das condições de vida em que se encontre. Pode ser no próprio ambiente do coachee, pois isto fará com que ele se sinta mais confortável e seguro, ao mesmo tempo que permitirá a você trabalhar nos diversos níveis em que a pessoa deveria estar.

No coaching existe algo que denominamos ‘presença’, que é a capacidade de estar completamente presente e criar uma relação espontânea com o cliente, utilizando um estilo aberto, flexível e confiável. Esta habilidade intervém diretamente na construção do rapport entre coach e coachee.

Para estabelecer rapport precisamos demonstrar empatia, respeito, compreensão e aceitação pelo outro. Além disso, devemos prestar atenção na outra pessoa, tanto no que diz, como na comunicação não verbal. Para tanto,

utilizamos algo denominado ‘escuta ativa’, que pressupõe a observação atenta do outro, sem emitir julgamentos, captando o que pode ser importante para ele.

Baseada nos princípios da terapia centrada no cliente de Carl Rogers, denomina-se ‘escuta ativa’ à técnica de comunicação em que o receptor de uma mensagem esteja atento e concentrado na mensagem que recebe do seu interlocutor para conseguir entendê-la dentro do modelo de mundo do emissor. Deste modo, uma vez processada por quem a recebe, este faz os ajustes estratégicos necessários e suficientes para que o emissor da mensagem sinta que está sendo totalmente compreendido. Neste caso, implica que, aquilo que o coach comunica, seja transmitido e recebido de forma ótima e empática.

26.2 NÍVEIS DE ESCUTA

Existem três níveis de escuta que podem ser colocados em prática durante as sessões de coaching: a escuta interna, a escuta focada e a escuta global. O ideal é que o bom coach cultive e desenvolva principalmente o terceiro nível, da escuta global.

Nível 1: Escuta interna

Neste nível, quem escuta está consciente de si mesmo, pois o foco é colocado em si mesmo, nos seus próprios pensamentos, julgamentos ou conclusões. O coach encontra-se comparando a estória do coachee com suas próprias estórias, e analisa a informação do coachee para ver o que pode ser útil. Frequentemente se deprecia o que diz o coachee. Enquanto o coachee está falando, o coach está preparando uma resposta ou a pergunta seguinte, ao invés de “escutá-lo ativamente”. Isto acontece porque está mais interessado em verificar se o seu julgamento sobre o coachee está correto, do que em favorecer o processo do coachee.

Nível 2: Escuta focada

Neste nível, quem escuta demonstra uma habilidade centrada na observação, muito orientada à outra pessoa, observando aquilo que comunica e não comunica, como expressões, emoções, movimentos etc. O coach atua como um espelho do cliente e demonstra empatia e colaboração com ele. É capaz de ser espontâneo, de acompanhar, calibrar e sintonizar os movimentos do cliente. Consegue um bom rapport neste processo de escuta, onde o cliente fala e o coach percebe tudo o que observa e escuta como informação que

pode utilizar. Estando concentrado e focado, pode selecionar adequadamente o que responder e como fazê-lo, bem como observar o impacto da sua resposta no cliente.

Nível 3: Escuta global

Neste nível o coach desenvolve tanto a observação como a auto-observação, e está atento ao cliente e a si mesmo. É capaz de captar muita informação e observar com seus sentidos a variedade de mensagens do cliente, inclusive sua energia, assim como pode se conectar com suas próprias emoções, sensações e pensamentos.

Este nível requer uma atitude aberta, com disposição para receber informação através de todos os sentidos, além de exigir um amplo desenvolvimento da intuição.

26.3. CONFIANÇA

Embora a palavra confiança seja abstrata, uma vez mais descreve uma relação. Sabemos que é possível confiar em outra pessoa sem que esta confie em nós. Do mesmo modo que o rapport, a confiança não é algo que se tem ou não. Existem graus. É como um presente que se deposita em outra pessoa. A palavra confiança provém do escandinavo antigo “traustr”, que significa “forte”, da mesma raiz de onde vem a palavra “true” (verdade) em inglês. Confiamos quando sentimos que alguém será forte, isto é, não nos decepcionará, e podemos acreditar nele. Confiamos no que acreditamos que é real.

Para ganhar confiança como coach, você deve ser forte, pois o cliente necessita da sua força.

26.3.1 CONSTRUINDO A CONFIANÇA

- Seja verdadeiro. Não queira sentir algo que não sente. Entenda que você não é perfeito, é um ser humano como o seu cliente.
- Seja sincero. Diga a verdade tal como ela é, e não desperdice o tempo do seu cliente, nem o seu. Diga sempre a verdade respeitosamente. Reconheça quando não entender algo ou não souber a resposta. Não se arrisque em parecer sábio demais ou bom demais. Paradoxalmente isto não o tornará mais digno de confiança.
- Seja coerente. Quando você não tem rapport consigo mesmo, torna a tarefa mais difícil para o seu cliente. Maior o conflito consigo mesmo, menos

disposição para estar com o seu cliente. Será difícil prestar atenção no seu cliente e fazer perguntas objetivas. Talvez tenha que ser claro e dizer ao seu cliente que não discutirá esse problema porque também é um problema para você. Às vezes, um problema do cliente pode fazer surgir em você emoções incômodas, e provavelmente terá que reconhecê-las. Ter um coach para você mesmo pode ser de grande ajuda nesta situação.

- Esteja presente de corpo e alma, chegue no horário e dê atenção total ao seu cliente.
- A seriedade é inimiga. Uma boa risada pode aliviar a carga e iluminar uma nova perspectiva. O coaching não é tão sério, que não possa ser também divertido.
- Seja uma pessoa de palavra. Se disser que fará algo, cumpra. Se não o fizer, deverá ter uma justificativa muito boa.

27. ARTICULAÇÕES E BACKTRACKING (RECAPITULAR)

Estas habilidades são importantes para explorar o presente.

27.1 ARTICULAÇÃO

É a capacidade de resumir para o cliente o que está acontecendo, desta maneira se esclarece sucintamente a situação. A articulação vem no terceiro e quarto nível de escuta. Você diz a verdade como a vê, e solicita que o cliente veja a verdade na situação. Às vezes, articular significa dizer uma verdade dura, e isto pode ser muito desagradável para o cliente. Portanto, é necessário pedir permissão antes de fazer isso, por exemplo: “Gostaria de lhe dizer como eu vejo o que está acontecendo, posso fazer isso?”, “Vou expor de forma direta...”.

Articular é a ponte entre explorar o presente e projetar o futuro. É uma maneira poderosa de reafirmar e apoiar o cliente para ser quem deseja e pode ser.

O coach não pode se dedicar a evitar problemas e, a longo prazo, o cliente irá lhe agradecer por isso. Quando indica a confusão em que o cliente está, o coach completa a sua tarefa. Esclarecer a confusão é tarefa do cliente (com seu apoio).

Nem sempre o que você articula é negativo. Às vezes é necessário ser claro e articular o que é positivo sobre a situação. Muitas vezes o cliente será excessivamente severo consigo mesmo. Então, você pode mencionar o que vê

nele de bom e positivo.

Articular pode ser desafiador. O coach pode querer ser admirado pelo cliente, mas o coach tem a responsabilidade de apoiar não somente quem o cliente é agora, mas quem deseja ser, para que dê o melhor do que é capaz. O coach deve procurar dizer a verdade; isto é mais importante do que ser simpático.

27.2 BACKTRACKING

O backtracking acompanha o cliente e se traduz na habilidade de reafirmar e resumir os pontos-chaves utilizando as próprias palavras do cliente. Em reuniões presenciais o coach pode igualar o tom de voz e a linguagem corporal.

As palavras e frases mais importantes para realizar backtracking são aquelas que mostram os valores do cliente. Estas serão assinaladas por um tom de voz ou acompanhadas de um gesto. As palavras representam um rico conceito para o cliente, e o coach não pode assumir que sabe o que estas frases e palavras-chaves significam para o cliente.

Deve ficar claro que realizar backtracking não é parafrasear. Parafrasear é utilizar as suas próprias palavras, substituindo as palavras do outro. Suas palavras podem ser uma reafirmação adequada para você, mas não significam a mesma coisa para o seu cliente.

Backtracking é uma habilidade importante para:

- Resumir.
- Criar rapport.
- Oferecer ao cliente uma evidência tangível de que ele está sendo ouvido.

28. ROMPIMENTO DE UM ESTADO. INTERRUPTÃO

Romper um estado significa sair de um estado, no qual se encontra, para um estado mais neutro. É como passar as marchas do seu automóvel para ponto morto.

Às vezes, o cliente pode ficar imobilizado num estado negativo, o que torna difícil fazer com que ele se sinta pleno de recursos.

Para tanto, o coach possui várias maneiras de interromper um estado negativo:

- Contar uma piada. A risada é a melhor ferramenta para romper um estado,

visto que modifica o pensamento, a fisiologia e a respiração.

- Chamar a pessoa pelo nome.
- Distrair a pessoa. Se fizer isso visualmente, pode lhe mostrar algo interessante. Também pode fazer um ruído ou colocar música para chamar sua atenção auditivamente; e cinestesticamente com um toque suave, caso seja apropriado, ou pedir que ele se mova, caminhe ou mude de posição.

Pode-se reconhecer quando o cliente está imobilizado num estado se:

- A pessoa possui uma fisiologia fixa.
- Não se move muito. Senta-se ou dirige-se sempre para o mesmo lugar num cômodo.
- Fala sempre a mesma coisa e repete as ideias.

Uma vez obtido sucesso num estado de interrupção, é necessário conduzir o cliente a um estado com mais recursos.

A interrupção ocorre quando se interrompe uma história narrada pelo cliente, que parece levá-lo a lugar nenhum, ou o está conduzindo ao mesmo lugar onde já foi antes. Pode-se interromper para se aprofundar ou esclarecer uma situação com o cliente. A interrupção geralmente é considerada uma coisa rude, mas às vezes é necessário fazer isso pelo bem do cliente. O coaching não é o local adequado para o cliente divagar em histórias que possam ocultar sua situação insatisfatória atual. No entanto, quando fizer isso, o coach deve redirecionar a conversação para algo mais produtivo.

É conveniente destacar a interrupção para o cliente na sessão inicial. Diga ao seu cliente que eventualmente poderá interrompê-lo, quando considerar que a conversação não está sendo proveitosa para ele. Peça que ele lhe diga, caso se sinta ofendido, sempre que isso ocorrer.

29. PRIMEIRA SESSÃO – LISTA DE VERIFICAÇÃO

Na primeira sessão prepara-se a cena, estabelece-se rapport e constrói-se uma base firme para uma relação produtiva e permanente. No entanto, deve-se esclarecer desde o início que a relação é compartilhada e, após o primeiro encontro, tanto você, como o seu cliente potencial, devem decidir se continuam ou não com a relação.

Importante: não aceite um cliente com quem não se sinta confortável. Se acontecer isso, encaminhe-o a um colega. Também deve dizer a ele que, se o

seu estilo de coaching não lhe parece bom, não deve continuar. A título de sugestão, informamos que o cliente paga a primeira sessão, mesmo se decidir não continuar.

Você sabe que esta é uma reunião muito importante, portanto, dedique o tempo suficiente. Aqui você está apostando o seu futuro.

Apresentamos a seguir uma lista de verificação dos passos a cumprir:

1. Verifique se a sala da entrevista é cômoda e acolhedora. Assegure-se de que não será interrompido com chamadas telefônicas.
2. Dê as boas-vindas ao cliente e crie rapport desde o princípio. Apresente a ele os valores do coaching desde o primeiro dia: confiança, verdade e clareza.
3. Diga o que será tratado na sessão do dia e fale sobre o coaching para ele.
4. Destaque sua experiência e preparo. Assim como você o está avaliando, também estará sendo avaliado pelo cliente.
5. Explique no que consiste o processo de coaching, para que assim o cliente saiba o que pode receber.
6. Projete a reunião, pergunte como gostaria de ser “coacheado”.
7. Peça os dados de contato (endereço, número de telefone etc...)
8. Converse sobre os padrões e a ética do coaching. Assegure a sua confidencialidade.
9. Forneça algum material para começar a trabalhar e explique-o.

Alguns exemplos:

- Um mapa mental de informação.
 - Material de coaching com a devida explicação.
 - Um modelo de acordo.
 - A ética e os padrões com os quais funciona.
 - Um formulário de avaliação pessoal para completar.
 - A Roda da Vida.
 - Qualquer teste psicométrico que queira utilizar (p.ex.: Birkman, MBTI).
 - O enfoque primário para recorrer ao coaching.
10. Combine os pagamentos, a duração e as sessões subsequentes. Sugerimos

realizar um contrato por escrito para enquadrar todos estes acordos. Você encontrará um contrato padrão nos anexos deste livro.

11. Seja sensato em relação a você desejar tê-lo como cliente, e o cliente desejar tê-lo como coach.

12. Faça perguntas, forneça tarefas e combine o horário para a próxima sessão

30. POSIÇÕES PERCEPTUAIS

Para compreender a fundo uma situação, você precisa assumir diferentes perspectivas, do mesmo modo que são necessários diferentes pontos de vista para apreciar o tamanho e a forma de um objeto desconhecido. Um ponto de vista oferece somente uma dimensão, uma única perspectiva, válida a partir desse ângulo, mas apenas uma imagem incompleta do objeto geral. Não existe a perspectiva “correta” de uma situação. Você desenvolve a compreensão a partir de várias perspectivas; todas são parcialmente verdadeiras e todas são limitadas. Gerar habilidades para visualizar os diferentes pontos de vista é essencial em reuniões difíceis, negociações e no coaching. Para tanto, existem diversas posições que podem ser utilizadas numa sessão de coaching.

A PRIMEIRA POSIÇÃO é a “sua própria realidade, sua própria visão de qualquer situação”. Suas crenças, sentimentos, opiniões, interesses, preocupações e valores compõem sua primeira posição. A aptidão em coaching provém de uma sólida primeira posição. É necessário conhecer a si mesmo e os seus valores para ser um modelo de papel eficaz e influenciar outras pessoas como exemplo.

A SEGUNDA POSIÇÃO é “assumir o ponto de vista de outra pessoa”. Significa desenvolver a capacidade de dar um salto criativo na sua imaginação para compreender o mundo a partir da perspectiva de outra pessoa, para pensar como ela. A segunda posição é a base do coaching, porque conduz à “empatia” e ao “rapport”, e assim se obtém a habilidade de “acompanhar” os outros. Oferece-nos a capacidade de apreciar os sentimentos de outras pessoas. É fundamental reconhecer os valores e as crenças dos clientes para realizar coaching com eles.

A TERCEIRA POSIÇÃO é “um passo para fora das suas visões e das visões da outra pessoa para uma perspectiva imparcial”. Daí pode-se observar a

conexão e a relação entre os dois pontos de vista.

A QUARTA POSIÇÃO pressupõe o ponto de vista do especialista, que não conhece a situação, nem aqueles que nela estão envolvidos.

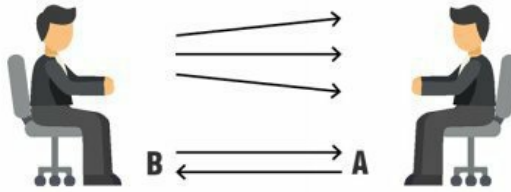
Todas as posições são úteis. Muitas pessoas são especialistas numa posição, mas não são tão boas ao assumir uma outra. A melhor compreensão vem de assumir as três. Quando analisar um problema de negócios, considere as perspectivas de diferentes atores: clientes, administração superior, gerentes intermediários, sócios estratégicos, fornecedores e competidores. As perspectivas exatas a assumir dependerão do problema que está sendo considerado.

A capacidade de considerar os diferentes pontos de vista é essencial em reuniões e negociações difíceis.



1º Perspectiva (1ª Posição):
Podemos observar o mundo e nossas experiências a partir de nós mesmos.

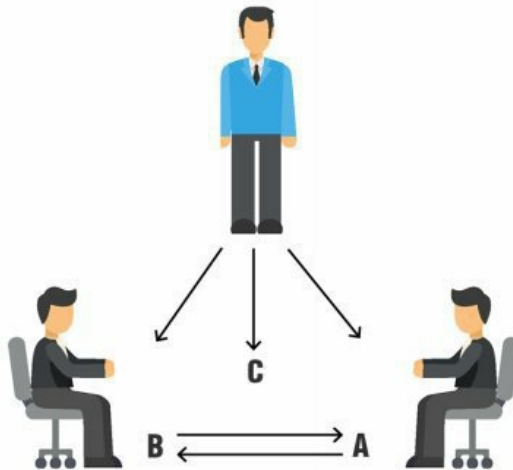
2º Posição



2ª Perspectiva (2ª Posição)

Podemos considerar como seria a realidade a partir de outra pessoa, que compartilha esta situação conosco.

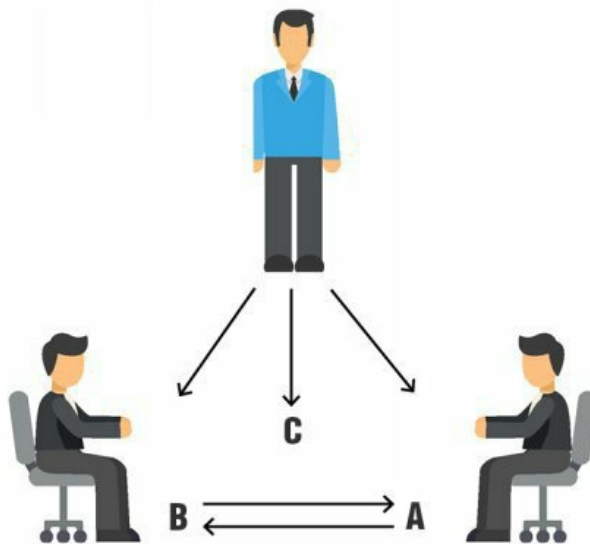
3º Posição



3ª Perspectiva (3ª Posição)

Podemos observar a experiência a partir de um ponto de vista externo, no lugar de um observador, que, totalmente alheio, observa de fora a situação.

4º Posição



4º Perspectiva (4º Posição)

Podemos observar a experiência a partir de um ponto de vista externo, no lugar de um observador dissociado do tema, que é influenciado pela situação, observa de fora os participantes, a situação e os maiores efeitos.

MÓDULO 5

31. HÁBITOS DE PENSAMENTO, EMOÇÕES E CRENÇAS

Nossas crenças são a nossa melhor conjectura da realidade, não a própria realidade. As regras que governam nossas vidas são as crenças, as mesmas que estabelecem as melhores pressuposições da realidade e constroem nossos próprios modelos mentais. Isto é, a forma em que o mundo parece funcionar, segundo a nossa experiência.

Frequentemente confundimos crenças com fatos, mas não são a mesma coisa. Temos crenças sobre os outros, sobre nós mesmos e sobre nossas relações, sobre o que é possível e do que somos capazes. Há um investimento pessoal em nossas crenças e, muitas vezes, revelamos um prazer perverso no desastre, se o previmos antecipadamente. O conhecido “eu disse” é uma frase satisfatória, não porque desejamos o mal, mas porque nossas crenças provaram estar corretas. Isto faz com que confiemos em nossas ideias.

Tratamos nossas crenças como se fossem posses. Dizemos que “temos” ou “mantemos” crenças, e que as “perdemos” ou “adquirimos”. Acreditamos na lei da gravidade e agimos como estando correta. Não saltamos no vazio esperando flutuar. A gravidade não depende de acreditarmos nela ou não. Algumas vezes tratamos nossas relações, habilidades, possibilidades como se fossem algo tão fixo e imutável como a gravidade.

Assim sendo, nossas possibilidades e relações são influenciadas por nossas crenças. No mundo social as crenças não são a verdade sobre um jogo objetivo de circunstâncias; as crenças dão forma ativamente ao nosso mundo social.

As crenças atuam como permissões e obstruções ao que podemos fazer, são uma espécie de profecia autocumprida. Se você acredita que não é muito agradável, isto o levará a agir de tal modo, que poderá rejeitar os outros, e assim confirmar a sua crença, mesmo não desejando que isto aconteça. Se você acredita que é simpático, irá se aproximar dos demais de uma forma mais aberta, e eles serão mais suscetíveis a confirmar esta crença.

As crenças são “pressuposições”, visto que você supõe algo antes de agir. Portanto, as crenças são princípios de conduta. Refletem seus valores e sua ética. Você age como se estas fossem corretas. Se está de acordo com os

resultados que alcança, continua agindo como se fossem corretas. Se suas crenças são mutáveis, você tem a opção de acreditar. O pensamento de que as crenças são mutáveis é, por si mesmo, uma crença desafiadora para muitos.

Assim, nossos hábitos de pensamentos condicionam nossas experiências. Isto também ocorre com as emoções que estão associadas aos nossos pensamentos e crenças. Assim como alguns pensamentos podem limitar nossas ações, uma emoção também pode nos impedir de desempenhar adequadamente, ou pode nos impedir de conseguir o que queremos, porque nos impulsiona para estados que obstruem o nosso livre comportamento e afetam com uma “má” predisposição o possível início de um processo. Emoções como a frustração, a raiva, a culpa, a inveja, a tristeza, o medo ou a impotência podem interferir em nossos pensamentos, em nossas crenças, em nossa vida diária e, conseqüentemente, em nossas ações. Embora isto não deva necessariamente ser assim.

Isto também ocorre com emoções que nos motivam a executar ações, a cumprir as metas que nos propomos, entre muitas outras coisas, pois tanto os pensamentos, como as emoções e as crenças, intervêm de maneira significativa em todas as coisas que fazemos. Quando começamos “bem” o dia, será mais fácil que este acabe bem. Se nos dispomos a nos sentirmos “bem”, é provável que os “bons pensamentos” tornem-se mais fluidos e nossas crenças nos ofereçam mais possibilidades do que obstáculos.

O coach pode ajudar o coachee a estar ciente dos seus pensamentos e das suas emoções e, utilizando diversos métodos, pode orientá-lo para sair daqueles estados que obstruem o desenvolvimento do processo que o cliente deseja realizar.

Cabe ressaltar que um “pensamento negativo” para alguém, não o é necessariamente para todos; o mesmo vale para um “pensamento positivo”. As crenças são flexíveis e variáveis, e dependem das pessoas e dos seus contextos.

As crenças são causas e efeitos subjetivos, às quais se atribuem significados, cuja aprendizagem se generaliza.

32. TIPOS DE CRENÇAS: POTENCIALIZADORAS E LIMITANTES

As crenças podem ser caracterizadas como potencializadoras ou limitantes, de acordo com o papel que desempenham em nossas vidas, se favorecem ou dificultam o nosso desenvolvimento e se facilitam ou impedem o

cumprimento de metas, objetivos ou atividades.

32. 1 CRENÇAS POTENCIALIZADORAS

As crenças potencializadoras são aquelas que favorecem a realização da pessoa e potencializam o desenvolvimento pessoal, o trabalho, a confiança, as capacidades de cada um, ajudando a enfrentar situações difíceis. Além disso, potencializam a aprendizagem, promovem uma vida mais saudável, permitem atingir nossas metas e objetivos, possibilitam nossa adaptação às mudanças, estimulam-nos a empregar nossas habilidades e a aprender outras novas, entre outras coisas.

32.2 CRENÇAS LIMITANTES

As crenças limitantes são aquelas que definem o modo de ver o mundo das pessoas e interferem em suas ações, pois acarretam dificuldades e adversidades para enfrentar as diversas experiências cotidianas.

Algumas crenças mudam naturalmente ao longo da vida, seja por dúvidas, por insatisfação, pelo desejo de acreditar em algo diferente, porque surge uma nova crença que substitui a anterior, porque a crença sai de moda, entre outros processos. Além disso, o coaching também pode modificar crenças limitantes.

Identificação da crença limitante:

- Identifique um objetivo que está lhe dando trabalho para ser alcançado. Descreva as circunstâncias nas quais isso está ocorrendo.
- Quais eram os padrões a partir dos quais avaliou a situação? O que a outra pessoa deveria ter feito? O que deu errado? O que deveria ser o correto em função dos padrões e sua definição da realidade?

32.2.1 CLASSIFICAÇÃO DAS CRENÇAS LIMITANTES (PHM)

As crenças limitantes classificam-se em três categorias:

- **POSSIBILIDADE:** O cliente pensa que o objetivo é impossível.
- **HABILIDADE:** O cliente pensa que não é capaz.
- **MERECIMENTO:** O cliente pensa que não merece isso.

32.2.2. PROCESSO PHM

No processo PHM considera-se que os resultados que o cliente busca são

definidos por três ideias, que devem ser levadas em consideração:

Possibilidade: as metas ou resultados são possíveis de alcançar. É necessário estar atento para não misturar as competências pessoais com as possibilidades, pois muitas vezes nos impomos limites antes de saber realmente como fazer as coisas.

Habilidade: toda pessoa possui a capacidade de alcançar seus resultados. É importante apreciar positivamente estas habilidades e manter a predisposição de mente aberta, para não incorrer a priori na ideia de que não podemos fazer alguma coisa. Muitas pessoas menosprezam suas competências e apresentam desculpas antes de tentar alcançar o sucesso de suas metas, e com isso apenas limitam a si mesmas. “O cliente somente saberá o que é capaz de fazer, fazendo”.

Merecimento: o cliente deve ter clareza em relação ao seu próprio direito de alcançar os resultados que se propôs. As sessões de coaching devem permitir que o cliente se sinta merecedor de suas metas.

Exercício de PHM

Você pode realizá-lo consigo mesmo ou com seus clientes. Considere uma meta importante.

Pergunte:

“O que pode impedi-lo de alcançar esta meta?”

ETAPA 1:

Faça com que o cliente conte a crença “limitante” com suas próprias palavras. Uma vez que o cliente tenha enumerado os vários obstáculos, peça que expresse novamente os obstáculos, tais como suas crenças, do modo mais específico possível.

Por exemplo:

“Acho que não cumprirei minhas metas porque não tenho clareza suficiente.”

ETAPA 2:

Explore a crença com perguntas, tais como:

“Você sempre acreditou nisso?”

A resposta honesta deverá ser “não”, porque não nascemos com crenças “limitantes”.

“Que experiências o levaram a acreditar nisso?”

“Quando teve alguma experiência em que isso não ocorreu?”

ETAPA 3:

Descubra o valor que está por trás da crença. A qual valor está dando suporte?

Isto é conhecido como a intenção positiva da crença.

ETAPA 4:

Pergunte ao cliente: “Em vez disso, no que você preferiria acreditar?”

Coloque essa declaração em palavras. Não deve ser simplesmente uma negação da ideia “limitante”. Ela deve expressar outro meio de exaltar o valor da etapa 3.

ETAPA 5:

Dê ao cliente uma pequena tarefa para agir com base na nova crença. O que pode fazer para expressar esta crença e ver como funciona na prática?

32.2.3 ALGUMAS PERGUNTAS PARA CRENÇAS LIMITANTES

Você sempre teve esta crença?

O que aconteceu para acreditar nisto?

No que você acreditava antes?

Quanto a sua vida seria diferente, se não tivesse esta crença?

Que experiências você teve, contrárias a esta crença, que a invalida?

Se pensasse num resultado positivo para esta circunstância, qual seria a perspectiva a levar em consideração?

32.2.4 IDENTIFICANDO CRENÇAS LIMITANTES

- Identifique um objetivo que está lhe dando trabalho para ser alcançado. Descreva as circunstâncias nas quais isso está ocorrendo.

- Quais eram os padrões a partir dos quais avaliou a situação? O que a outra pessoa deveria ter feito? O que deu errado? O que deveria ser o correto em função dos padrões e sua definição da realidade?

Sintetize numa frase a descrição do objetivo ou meta que mais gostaria de alcançar.

Minha meta é: _____

Nas afirmações abaixo, estime o quanto acredita em seu próprio objetivo numa escala de 1 a 10 em relação a cada uma delas, onde 1 é o mais baixo (não acredito nisso) e 10 é o grau mais alto de credibilidade (acredito plenamente).

Mereço alcançar minha meta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Conto com as habilidades e capacidades necessárias para concretizá-la.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

É possível alcançar minha meta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Minha meta é clara.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Minha meta é ecológica.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Minha meta é atrativa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Minha meta é valiosa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

32.2.5. EXEMPLOS DE CRENÇAS LIMITANTES

- Preciso estudar muito para poder entrar na faculdade.
- O que não custa, não é valorizado.
- Preciso ser magro(a) para ser feliz.
- A confiança leva muito tempo.
- A maioria dos meus amigos é melhor que eu.
- Não posso acreditar em ninguém.
- A maioria das pessoas é mais bem sucedida do que eu.
- Quem começa mal, acaba mal.
- Não sou bom(a) em línguas.

- Se perder esta oportunidade, eu morro.
- Para que alguém ganhe, alguém tem que perder.
- Nunca chego aonde me proponho.
- Os outros são melhores que eu.
- O coaching é complicado.
- Não sou simpático(a).
- O sucesso não é para mim.
- A realização pessoal vem lentamente.
- Cheguei no meu limite.
- Devo trabalhar muito para ganhar dinheiro.
- Os homens não choram.
- Não tenho força de vontade para...
- Não sou capaz de...
- Tenho que fazer isto por uma questão de honra.
- A fidelidade está acima de tudo.
- Se tentar abrir o meu próprio negócio, posso fracassar.
- Se fracassar, todos vão rir de mim.
- Se demonstrar afeição por X, vão pensar que sou fraco e pegarão no meu pé.
- Todo político é sem-vergonha.
- Nunca termino o que começo.
- Nunca tenho sorte com...
- Criança mimada, criança estragada.
- Quem te quer bem, vai te fazer chorar.
- Mais vale o mau conhecido, do que o bom por conhecer.
- Tudo que arde, cura.
- Eu sempre tenho que ter o controle.
- Não posso fazer nada malfeito.

32.3 AS PORTAS DE ACESSO

As portas de acesso são canais que o coach profissional pode utilizar para acessar a estrutura profunda que sustenta a visão de mundo do nosso cliente. Toda conduta ou reação externa que se observa no cliente não é nada além do modo de comunicar a crença. Sua visão do mundo é a linguagem dessa crença.

Em determinados momentos há portas totalmente protegidas e inexpugnáveis, e não vale a pena que o coach se desgaste tentando entrar por onde só encontra resistência. No entanto, o coach dispõe de muitas outras vias de acesso, que conduzirão à mesma estrutura profunda ou crença que se deseja transformar.

Alguns exercícios recomendados para explicar os elementos presentes em cada porta, e que o coach deve aprender a observar:

- Exercícios de observação para aprender a calibrar o cliente e revelar aspectos sensoriais, corporais, emocionais, fisiológicos.
- Exercícios para aprender a detectar generalizações e omissões na linguagem. É o que denominamos aprender a especificar. Diante de qualquer palavra abstrata, que implique um significado, o coach pergunta: “O que significa para você...X?”
- Exercícios para detectar os movimentos oculares e criar perguntas segundo o canal de acesso ocular.
- Exercícios de observação de comportamento do cliente. O coach precisa aprender a observar e descrever o comportamento, conduzindo-o a condutas sem rotular ou julgar.

As crenças limitantes são aquelas que definem a maneira de ver o mundo das pessoas e interferem em suas ações, pois acarretam dificuldades e adversidades para enfrentar as diversas experiências cotidianas.

Algumas crenças mudam naturalmente ao longo da vida, seja por dúvidas, por insatisfação, pelo desejo de acreditar em algo diferente, porque surge uma nova crença que substitui a anterior, porque a crença sai de moda, entre outros processos. Além disso, o coaching também pode modificar crenças limitantes.

32.3.1 ESTRATÉGIAS DE TRABALHO COM CRENÇAS LIMITANTES

1. O coach verá o comportamento como um componente do sistema de crenças.
2. Cada comportamento pertencente à estrutura superficial está conectado com o nível de representação sensorial da experiência e as crenças operativas que o sustentam e dão sentido. Os comportamentos são entendidos como portas de acesso às crenças.
3. A transformação de qualquer um dos comportamentos na estrutura externa permitirá impactar o sistema de crenças de estrutura média e profunda.
4. Cada tipo de comportamento necessita ser atendido com uma estratégia diferente, que permita se adaptar à sua característica de forma e energia de fundo.
5. Quanto mais níveis diferentes de estimulação e intervenção o coach realizar, maiores serão as probabilidades de mudança integral no cliente.
6. Para os hábitos, condutas e crenças é mais importante manter o equilíbrio, do que produzir e aceitar o caos da mudança. Princípio da Homeostase.
7. Cada comportamento da estrutura superficial necessita ser traduzido para um significado e funcionalidade dentro de um contexto. Com isto deseja-se gerar o princípio da morfogenética.
8. Qualquer pequena modificação em qualquer nível das estruturas é a ruptura do sistema e está gerando uma modificação. Enfraquecer é a chave.
9. Não é necessário que o coach inicie pelas crenças mais profundas, pois pode começar o trabalho pelos elementos mais externos, que apresentem menos resistência, ameaça ou dor ao cliente. Estes elementos externos são simplesmente caminhos iniciais e “seguros” para a estrutura profunda.

Trabalhar na transformação das crenças limitantes é um processo complexo, criativo, flexível e multifatorial, que permite mudar formas limitantes de entender, sentir e relacionar-se com a realidade – interna/externa – por estratégias adaptativas e funcionais que garantem o *crescimento, a eficácia e a realização*.

32.3.2 MODELO PEC

Este modelo é uma simples ferramenta que estrutura, ordena e facilita o trabalho com crenças limitantes. É importante recordar que o modelo e as táticas que o coach profissional utiliza não são mais importantes do que as

necessidades do cliente e suas decisões de “o que e como” deseja trabalhar. Neste sentido, o coach profissional deve sempre se ajustar ao acompanhamento do cliente, não ao seu direcionamento.

Neste modelo, PEC é a sigla que indica que vamos inicialmente trabalhar com as três portas mais simples de detecção:

P= Pensamentos

E= Emoções

C= Comportamentos

A maneira de abordar este processo é a seguinte:

1. Surge a crença limitante, e esta é detectada. O cliente está ligado e concorda em trabalhar com ela.
2. O coach especifica uma palavra abstrata ou que se preste a diversas interpretações. Por exemplo:

Crença detectada: “Eu me sinto incapaz de enfrentar os desafios do trabalho”.

- O que significa para você sentir-se incapaz?
- O que faria caso se sentisse capaz?
- O que o faz sentir-se incapaz?
- O que deixa de fazer por sentir-se incapaz?
- A que se refere com “desafios do trabalho”?

3. Uma vez identificada a crença, explora-se de maneira integral para conhecer como opera e limita o cliente. Um dos aspectos chave é o contexto onde a crença funciona, os atores presentes, o papel do cliente e as expectativas sobre o seu comportamento ou resultado. Geralmente, os contextos determinam e/ou explicam, por si só, o comportamento limitante.

4. Dentro desta exploração surge o PEC:

P= Solicita-se que o cliente mencione a lista de pensamentos que acompanham a crença limitante no contexto de operação.

E= Imediatamente pede-se que o cliente vincule esses pensamentos com emoções e diga que consequências geram para ele.

C= Após estabelecer as emoções, solicita-se que o cliente comente as reações e comportamentos resultantes dos P+E e as consequências pessoais e no

ambiente. Pergunta-se ao cliente: “o que você percebe?”

5. O cliente escolhe o que deseja transformar, e trabalha-se com isso. É importante que o cliente expresse isso de maneira positiva e traduza-o num plano de mudanças que envolva modificações nos seguintes aspectos:

- Cognitivo: “pensamento funcional”.
- Linguístico: “mudança na estratégia verbal”.
- Comportamental: “estratégias de comportamentos diferentes”.

Sugere-se que, após explicar o PEC, o coach proporcione a aplicação do mesmo numa sessão de coaching.

33. ENQUADRAR E REENQUADRAR

Os enquadramentos correspondem aos significados que atribuímos aos eventos de nossas vidas, a forma pela qual compreendemos como acontecem as coisas e seus contextos, pois estes não contam com um sentido por si mesmos. A mesma pintura pode ser percebida de diversos modos, desde o estilo ou cor com que tenha sido “emoldurada”, até o local onde tenha sido exposta. Algo semelhante ocorre com nossas vivências.

Isto é, somos nós que criamos os significados que definem os diversos acontecimentos que experimentamos no dia a dia, e fazemos isso de acordo com o que vemos, sentimos ou ouvimos em relação a um determinado “cenário” com o qual interpretamos essa realidade. Por exemplo, se alguém diz que conhece todos os detalhes da vida de um serial killer, você poderia se preocupar e pensar em chamar a polícia. No entanto, se essa pessoa se refere a ter conhecido o tal assassino através de um documentário ou um livro, você não irá se alarmar, nem pensar em tomar uma atitude e chamar alguém para avisar do fato.

Os enquadramentos são o que determinam nossas reações, a maneira como nos sentimos ou encaramos o que acontece conosco. São “a forma como eu gostaria de entender esta informação”. Portanto, se mudarmos o enquadramento com que interpretamos determinados eventos, poderemos modificar a experiência.

Um método eficiente para estabelecer enquadramentos é através do uso de perguntas, porque manifestam as pressuposições que determinam cada evento. Assim, diante de uma mesma cena, poderíamos elaborar diferentes perguntas, o que certamente levaria a experiências diversas.

Imagine as possíveis consequências destes dois cenários de perguntas para o mesmo evento, em que um aluno diz ao professor:

- Professor, não entendo a ideia central do texto, poderia me ajudar a compreendê-lo melhor?
- Professor, não entendo a ideia central do texto, poderia explicá-lo melhor?

Há alguns enquadramentos que podem ser transmitidos numa única expressão:

- Felizmente você não está na escola.
- Infelizmente você não está na escola.
- Você enfrenta um grande problema.
- Nós enfrentamos um grande problema.

Cada experiência adquire significado no seu respectivo contexto, e somos nós que as interpretamos a partir dos nossos valores, crenças, gostos, preocupações ou aversões.

Reenquadrar uma experiência é um método para modificar o modo como alguém entende um evento, pois, ao mudar o cenário, altera-se o significado que tal experiência recebe e, conseqüentemente, a pessoa reage de maneira diferente.

Quando fazemos uso da linguagem e escolhemos determinadas palavras dentro de um espectro paradigmático para elaborar nossa comunicação, sempre nos orientamos a alguns significados e descartamos outros. Isto se deve ao fato de que, para elaborar significados sobre o que vemos, lemos, vivemos, devemos aceitar determinadas ideias. Todas as escolhas linguísticas que realizamos, acontecem de acordo com a nossa própria experiência e visão do mundo.

Ao reenquadrar, podemos conceber as palavras e expressões de uma forma distinta, que proporciona novos sentidos à nossa comunicação e pensamentos. O reenquadramento é utilizado para oferecer aos clientes diferentes perspectivas para conceber a sua experiência, o que, por sua vez, implica novas possibilidades de reagir à realidade.

Durante o reenquadramento é importante cuidar atentamente do rapport, pois é a única forma de dar resultado. O cliente deve sentir confiança absoluta no

processo.

Pré-contextualizar significa informar o cliente com antecedência a respeito dos procedimentos e caminhos a seguir durante o coaching. Deste modo, o cliente obtém uma informação clara, que permite definir suas próprias expectativas. Por exemplo, apresentando na primeira sessão do que tratam as tarefas e o seu respectivo compromisso.

MÓDULO 6

34. ATRIBUIÇÃO DE TAREFAS

Durante o coaching são utilizadas tarefas para que o cliente aprenda, mesmo que não possa cumpri-las completamente. Esta aprendizagem através de tarefas visa que o cliente descubra que possui recursos, que é capaz de modificar o seu modo de pensar, ao mesmo tempo que permite alterar rotinas e hábitos. Assim, a tarefa se transforma numa experiência concreta para responder perguntas.

34.1 CARACTERÍSTICAS DE UMA BOA TAREFA

- Deve ser definida tanto pelo coach, como pelo coachee. O coach pode apenas recomendar tarefas, nunca impô-las.
- Exige compromisso do cliente.
- Deve ser delimitada, específica e mensurável.
- Corresponde a apenas um passo do processo total.
- Deve ser compreendida como uma experiência de aprendizagem e não como uma obrigação de alcançar um resultado bem sucedido.
- Estabelece um prazo: durante um tempo e até uma determinada data.
- Deve ser orientada à ação.

Algumas possíveis tarefas para sugerir ao seu cliente são: sair para dançar, conversar com crianças, vestir-se de uma maneira diferente, ler determinado livro ou assistir um filme, falar olhando-se no espelho, mudar o caminho para o trabalho etc. A chave é propor um padrão de mudança.

35. RESPONSABILIDADE

É um dos conceitos chaves do coaching. Um cliente coloca-se nesta posição quando se torna responsável pelos seus atos, conseqüentemente, pela sua vida.

O cliente deixa de sentir que está sempre reagindo ao que acontece ao seu redor, e passa se sentir como a causa do que está acontecendo. Em última análise, o sucesso do coaching depende do cliente se sentir responsável.

A responsabilidade possui três perguntas chaves:

O QUE VOCÊ VAI FAZER? Refere-se a quais ações o cliente vai empreender. Estas devem ser específicas, organizadas no tempo e baseadas em suas metas e objetivos. As ações podem ser tarefas, solicitações ou desafios por parte do coach, ou o cliente pode decidir quais ações realizar de acordo com a sessão de coaching.

QUANDO FARÁ ISSO? Toda ação deve ter um prazo de execução, caso contrário, pode se tornar uma promessa vazia. Negocie um prazo claro e realista.

COMO SABERÁ QUE CONSEGUIU? A ação deve ter resultados definidos. O coach necessita saber que a ação foi realizada. Uma vez que a tenha realizado, o cliente pode telefonar, enviar uma mensagem ou um email ao coach, e podem deixar a discussão dos detalhes para a próxima sessão de coaching.

Não há culpa ou julgamento na responsabilidade. Se o cliente não executa as ações com as quais se comprometeu, este é um feedback interessante para se discutir na sessão de coaching. Não rotule seu cliente de “indolente” ou “fracassado”, e nem permita que ele se rotule como tal. O coaching é para ele, não para você, assim como os resultados do mesmo. Se um cliente disser que “deveria” fazer alguma coisa, tenha cuidado. A menos que possa trabalhar com ele para obter mais insight na situação, esta ação permanecerá como projeto. O “deveria” pode levar à culpa e a um julgamento severo. Não há “deveria” em coaching, somente ações realizadas ou não.

36. COMPROMISSO

O compromisso que o cliente assumir no coaching deve se ajustar com os outros compromissos que ele já tem no trabalho, com a família e demais aspectos da sua vida pessoal. Muitos destes podem ser contraditórios ou extemporâneos. Compromisso significa que a tarefa será realizada sem discussão. O compromisso não é apenas intelectual. É necessário estar atento ao grau de compromisso do cliente com o programa de coaching.

1. Explique ao cliente o que pode acontecer no programa de coaching se tiver sucesso.
2. Declare o seu próprio compromisso com o programa.
3. Peça o compromisso do seu cliente. Na prática, isto significa que ele deverá ser pontual nas suas chamadas e sessões, e realizará as tarefas,

desafios e solicitações que forem estabelecidas de comum acordo.

4. Enfrente e deixe claro qualquer obstáculo potencial.

Algumas perguntas úteis para comprovar possíveis obstáculos:

- Na sua opinião, o que poderia interromper este programa de coaching?
- Como o coaching se ajusta com tudo o que você já está fazendo?
- O que você fará, se o coaching parecer lento demais, tornar-se entediante ou deixar de fazer sentido?

Estas perguntas também podem ser feitas a você mesmo como coach.

A vontade humana não está ligada ao intelecto humano... No meio aparece a emoção. As pessoas podem, por exemplo, dizer que estão comprometidas a deixar o álcool. No entanto, na realidade, isto não as leva a deixar de beber, mas apenas a um enorme esforço e infrutífera tentativa. O compromisso refere-se a empreender uma ação, e vem de envolver nisso as emoções do cliente.

37. PLANO DE AÇÃO

Se o cliente não tem um plano de ação, as metas não o levarão a lugar algum. O eixo central de um bom plano de ação deve partir da meta. Trabalhe com o cliente na direção aonde quer chegar, pressuponham o sucesso e organizem as etapas a partir daí.

Passos:

1. Estabeleçam uma meta de longo prazo.
2. Estabeleça uma linha do tempo que o cliente considere correta.
3. Leve o cliente até o fim da linha do tempo e conecte-o a esse período, no qual já tenha alcançado a meta. Motive-o a imaginar que alcançou aquela meta, para perceber o que significa tê-la alcançado completamente.
4. Diga a ele: “Agora que você tem isto, o que você estava fazendo imediatamente antes disto se tornar possível?”.
5. Quando o cliente responder, faça com que dê um passo atrás no tempo, anterior àquela ação, e pergunte a ele: “O que você está fazendo agora?”
6. Pergunte também: “O que aconteceu antes para tornar isto possível?”
7. Diga para o cliente dar um passo atrás e, ao mesmo tempo, peça que

descreva a ação. Continue deste modo até chegar ao momento presente. Anote todos os passos. Assegure-se de que sejam passos de ação (reais) e não simplesmente sentimentos.

8. Revise os passos do lado de fora da linha do tempo. Há algum passo adicional?

9. Coloque as datas em cada passo.

10. Marque as comemorações nos pontos cruciais do plano de ação.

11. Que valor está por trás da meta?

12. Como o cliente poderá viver o valor quando cumprir a meta?

13. Diga para o cliente transitar do presente para o futuro na linha do tempo, repetindo os passos mentalmente.

14. Chegue junto com o cliente à meta, e apreciem o êxito.

Seguir passo a passo este processo gera um grande número de metas intermediárias, onde cada meta intermediária e de curto prazo pode ser situada no próprio processo do plano de ação.

38. AS ÂNCORAS

As âncoras são ativadores, que são associados a uma determinada resposta ou estado de espírito. Quando respondemos sem pensar, estamos sob a influência das âncoras. A ancoragem é o processo em que qualquer estímulo interno ou externo se converte num ativador, que tende a gerar uma resposta. Além disso, funciona como uma das formas que temos para aprender, visto que as âncoras criam hábitos. Ajudam a nos tornar inconscientemente competentes.

Os coaches ajudam os clientes a interromper hábitos improdutivos e a construir novos hábitos, mais produtivos. Portanto, os coaches devem incentivar o cliente a se conscientizar das âncoras que existem em sua vida. Uma vez que o cliente tenha consciência delas, terá a opção de reagir da mesma forma ou fazer algo diferente.

A liberdade emocional emana do fato de ter consciência das âncoras que se possui e de escolher responder somente àquelas que se deseja.

Os coaches:

- Ajudarão o cliente a identificar as âncoras que mantêm os antigos hábitos

no seu lugar.

- Ajudarão o cliente a elaborar e a construir novas âncoras, que sustentem novos hábitos e novas ações.

As âncoras que apoiam o cliente nos novos hábitos e ações são conhecidas como estruturas.

As âncoras podem ser construídas em qualquer sistema representacional. Podem ser visuais, como, por exemplo, um sorriso, o ambiente do escritório ou uma fotografia. Podem ser auditivas, como, por exemplo, uma música, um nome ou um tom de voz. Podem ser cinestésicas, como, por exemplo, uma cadeira confortável, um artigo de vestuário, algum objeto para acalmar a ansiedade.

39. ESTRUTURAS

As âncoras, que o coach ajuda o cliente a criar para recordar sua visão, seus objetivos e valores, bem como as ações que deve empreender, denominam-se estruturas.

Por exemplo, um cliente colocou o seu anel na outra mão para se lembrar de telefonar para uma pessoa no dia seguinte. Esta é uma estrutura que ele criou para ajudá-lo a se lembrar.

Do mesmo modo que as âncoras, as estruturas podem ser visuais, auditivas ou cinestésicas. Seja criativo quando estabelecer estruturas para si mesmo ou para os seus clientes, e lembre que nós nos acostumamos às estruturas. Portanto, é provável que percam a eficácia após um certo tempo (geralmente um ou dois meses) e, então, será necessário criar novas estruturas juntamente com o cliente.

Para construir estruturas com o seu cliente, pergunte a ele:

- O que poderia fazer para se lembrar disto?
- Como podemos acompanhar seu progresso nessa tarefa?
- O que pode fazer para se lembrar de realizar esta ação regularmente?

Alguns exemplos de estruturas são:

- Marcar calendários.
- Deixar mensagens de voz para si mesmo.

- Ativar o alarme do relógio ou telefone celular para determinadas horas.
- Fixar notas com assertivas por toda a casa.
- Ouvir gravações de relaxamento.
- Buscar um companheiro de exercícios.
- Colocar uma fotografia sobre a mesa do escritório.

40. PADRÕES

Os padrões são modelos de conduta que utilizamos diariamente. Alguns padrões tornam a relação de coaching menos eficiente.

PARA O CLIENTE:

- Chegar atrasado.
- Não estar preparado.
- Não pagar os honorários em dia.
- Culpar o coach pela falta de progresso.
- Assumir que o coach resolverá os problemas.
- Não assumir responsabilidade pelas mudanças.

PARA O COACH:

- Chegar tarde.
- Não estar preparado.
- Culpar o cliente pela falta de progresso.
- Permitir que o cliente fale muito das mesmas situações.
- Não solicitar que o cliente empreenda ações.

Alguns padrões que apoiam o coaching.

PARA O CLIENTE:

- Chegar no horário.
- Estar preparado para a sessão.
- Assumir e compartilhar a responsabilidade pelos seus resultados.
- Fazer pedidos ao coach.
- Estar feliz por trabalhar numa relação de coaching.

- Realizar seus deveres, atribuições e tarefas.

PARA O COACH:

- Chegar no horário.
- Estar preparado para a sessão.
- Assumir e compartilhar a responsabilidade pelos resultados.
- Fazer pedidos ao cliente.
- Conseguir que o cliente empreenda ações.
- Fazer com que o cliente mude seus velhos hábitos.
- Preparar tarefas e deveres apropriados.

41. O MODELO DE TRANSIÇÃO

Utilizamos este modelo quando percebemos que o coachee deseja realizar uma mudança muito significativa em sua vida e tem medos, que o impedem de realizar estas transformações para ir de onde se encontra até onde quer chegar. Tais transformações podem ser, por exemplo: mudança de país, de trabalho, de cônjuge etc.

O modelo considera que todos nós, ao longo de nossas vidas, em algum momento, realizamos uma transição importante, ou várias, cuja relevância, obviamente, é definida de acordo com a própria experiência individual.

Portanto, quando o coachee deseja realizar uma mudança permanente, mas não o faz e costuma se queixar disso, esta situação gera uma sensação de insatisfação, que vai se intensificando, pois, não encontrando uma solução para o que deseja, o coachee começa a perceber que realizar essa mudança é um desafio muito difícil para ele.

Como esse é um desafio muito grande para o coachee, ele não faz nada a respeito e se mantém na mesma situação, aumentando a sua frustração por não fazer nada. Agora, além disso, a possibilidade de alterar o que está vivendo o amedronta, e o ciclo continua se realimentando.

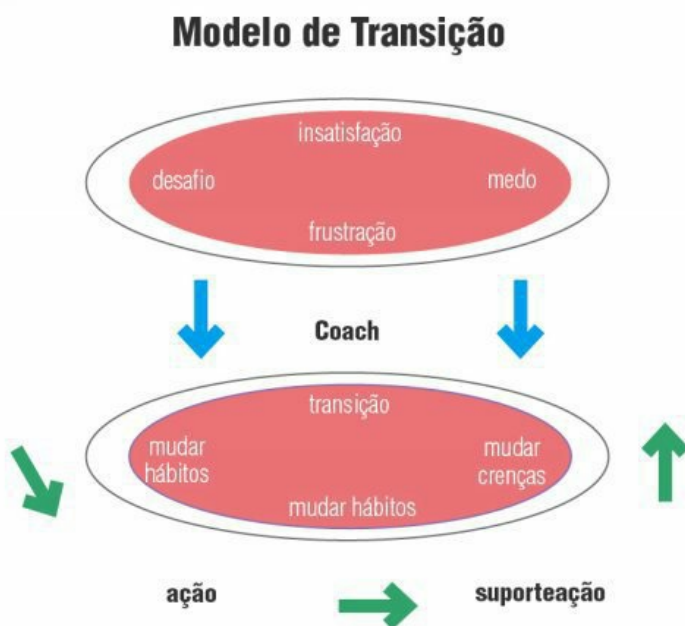
Em geral, a mudança não se realiza. O coachee supõe que seja uma vantagem manter-se no mesmo lugar/ponto em que se encontra, pois não sabe que resultado pode trazer algo novo que deve realizar.

Portanto, na dúvida, o coachee permanece paralisado na tomada de decisões, postergando-a o mais que puder.

Então, o coach possibilita que o coachee se conecte com outros momentos, em que tenha realizado pelo menos uma transição (ou várias), ajudando-o a lembrar como foi(foram) essa(s) mudança(s), que, sem dúvida, virá(ão) quebrar a rotina e sua zona de conforto, produzindo uma profunda mudança em seus hábitos futuros.

Baseando-se nisso, o coachee reflete sobre o que fez e como conseguiu essa(s) mudança(s), constrói qual será a nova crença que deverá estabelecer e substituirá a crença antiga, que o impedia de realizar a mudança e transição.

O coach deve ajudar o coachee a todo momento, oferecendo-lhe o suporte para se orientar na tomada de decisões e se sentir capacitado a empreender a ação.



42. INTUIÇÃO

É aquela que vem do lado mais íntimo do pensamento habitual. É saber, mas não saber como sabe. Sendo coach, você experimentará a intuição ao perceber o que está acontecendo com seus clientes quando interiorizar o que está ouvindo, o que há por trás das palavras de cada um deles, quando não estiver atento ao óbvio.

A intuição se manifesta por saltos, mais que por raciocínio passo a passo. Portanto, não é lógica, mas também não é ilógica; não é racional, mas

também não é irracional.

Como comprovamos a intuição?

O que significa para você?

Como sabe?

É uma voz em sua mente, mas num nível mais profundo que o do seu diálogo interno habitual?

Transforma-se numa sensação no seu corpo?

Como sua intuição se comunica com você?

Quando tiver uma intuição, é necessário decidir expressá-la ou não. O que acontece muitas vezes é que o coach não diz o que está pensando, porque seu pensamento pode estar errado. No entanto, com certeza, quanto mais escutar e praticar o coaching, mais aberto você estará à sua intuição e mais confiará nela.

A intuição e como interpretamos essa intuição são duas coisas diferentes. A primeira pode ser correta, mas como traduzimos o sentimento pode não ser. Pode ser que o momento em que se expressa seja equivocado, ou, talvez, o cliente ainda não consiga ver.

Formas de se expressar a intuição:

“Minha intuição me diz que...”

“Tenho um sentimento de que...”

“Posso comentar uma sensação que eu tive?”

“Tenho um palpite...”

“Posso confirmar uma coisa com você...?”

Como se pode cultivar a intuição?

- Comunique-se com as crianças.
- Acalme a sua voz interior.
- Relaxe-se, solte a parte posterior do pescoço e os músculos da mandíbula.
- Abra os olhos e utilize a visão periférica para abranger mais espaço sem focar. Abrir os olhos, abrir a mente.
- Ouvindo as pessoas falar, invente uma estória sobre suas vidas.

- Quando seu telefone tocar, tente adivinhar quem é.
- Anote seus sonhos.
- Pouco antes de dormir, faça-se uma pergunta e, quando acordar de manhã, pense como seus sonhos responderam a sua pergunta durante a noite.
- Pelas manhãs, tente adivinhar como amanheceu o dia antes de olhar pela janela.
- Detenha-se a ouvir o silêncio por trás das palavras.

A intuição também pode ser bloqueada com um excesso de análise e de hiper-racionalização, ou ao duvidar conscientemente, porque se perde o momento preciso. Isto acontece quando se sente medo de estar equivocado, ou medo de interromper a outra pessoa.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russell L. *El arte de resolver problemas*. México: Editorial Limusa, 1995.
- Anwandter, Paul. *Introducción al Coaching Integral ICI*. Santiago: Ril Editores, 2009.
- . *Coaching integral ICI en los Negocios*. Santiago: RIL editores, 2010.
- . *Coaching ejecutivo de líderes*. Santiago: RIL editores, 2015.
- Anwandter, Paul y Wolfgang Hoffmann (eds.). *Usos y perspectivas del Coaching. Un recorrido por el Coaching Iberoamericano actual*. Santiago: RIL editores, 2012.
- Anwandter, Paul y Ricardo Escobar. *Team Coaching: Cómo desarrollar equipos de alto desempeño*. Santiago: Chan! editores, 2005.
- Arendt, Hannah. *La condición humana*. Barcelona: Paidós, 1998.
- Barret, Richard. *Liberating the Corporate Soul*. Heinemann, 1998.
- Debordes, Pascal. *Coaching, entrenamiento eficaz de los comerciales*. Barcelona: Editorial Gestión, 2000.
- Dilts, Robert. *Coaching con PNL*. Editorial Urano, 1999.
- Dilts, Robert. *El poder de las palabras*. Editorial Urano, 2003.
- Doyle, James S. *The Business Coach: A Game Plan for the New York Environment*. John Wiley & Sons, 1999.
- Drucker, Peter. *Las nuevas realidades*. Barcelona: Edhasa, 1991.
- Escobar.R , Anwandter.P y otros. *Usos y perspectivas del Coaching*. Santiago: RIL Editores, 2012.
- Flaherty, James. *Coaching*. Butterworth-Heinemann, 1999.
- Fortgang, Laura. *Living your Best Life*. Thorsons, 2001.
- Gallwey, Timothy. *The Inner Game of Tennis*. Pan, 1986.
- . *The Inner Game of Gold*. Pan, 1986.
- . *The Inner Game of Work*, Texere, 1986.

Goleman, Daniel. *Inteligencia emocional*. Kairós, 1996.

Hargrove, Roger. *Masterful Coaching*. Pfeiffer, 1995.

Hemery, David. *What Makes a Champion?* HarperCollins, 1991.

Kofman, Fredy. *Metamanagement, la nueva conciencia de los negocios*. México: Editorial Granica, 2007.

Landsberg, Max. *El tao de la motivación*. Barcelona: Paidós, 2000.

Lladó Micheli, Enric. *El camino del directivo Coach*. Barcelona: Editorial Rigden Institut Gestalt.

Maturana, Humberto, y Varela, Francisco. *El árbol del conocimiento*. Madrid: Debate, 1996.

Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*. Madrid: Librería y Editorial Microinformática, 1990.

O'Connor Joseph and Lages, Andrea. *Coaching With NLP*. Thorsons, 2003.

O'Connor, Joseph. *NLP and Sport*. Thorsons, 2001

-----, *Liderar con PNL*. Barcelona: Urano, 2000.

-----, *The NLP Workbook*. Thorsons, 2001.

-----, *Coaching con PNL*. Barcelona: Urano, 2005

Parsloe, Eric y Wray, Monica. *Coaches y Mentores, métodos prácticos para mejorar el aprendizaje*. México: Editorial Panorama.

Pegg, Mike y Moore, Sue. *Coaching de Talentos en 90 minutos*. México: Editorial Panorama.

Ristad, Eloise. *A Soprano on her head*. Real People Press, 1982.

Tannen, Deborah. *Tú no me entiendes*. Barcelona: Círculo de Lectores. 1992.

Whitmore, John. *Entrenando para el desempeño empresarial*. Barcelona: Paidós, 1996.

Whitmore, John. *Coaching*. Barcelona: Editorial Paidós Iberica, 2003.

Whitworth, Laura, y otros. *Co-active Coaching*. Davies-Black, 2001.

ANEXOS

CONTRATO DE COACHING

Entre (Nome completo do cliente),
(Número do documento de identidade e CPF) , residente e domiciliado em
.....(cidade, estado) à (endereço
completo), telefones- Residência:....., Escritório:, Celular:,
doravante denominado “Coachee”, e (Nome completo do
“Coach”), (Número do documento de Identidade e CPF),
residente e domiciliado em(cidade, estado) à
..... (endereço completo), telefones:, doravante
denominado “Coach”, têm acordado e reciprocamente aceito a realização de
um Contrato de Coaching com as seguintes cláusulas:

PRIMEIRA: Definição. Entende-se como Coaching o processo de ajudar
pessoas a alcançar suas metas e objetivos. É a arte de acompanhar uma
pessoa ou grupo de pessoas em seu contexto profissional e relacional para
ajudá-las a encontrar sua própria solução para um determinado problema,
desenvolvendo-se através de uma série de conversações.

O Coaching é, então, um método que permite que uma pessoa, denominada
Coachee, ou um grupo de pessoas, seja interrogada sobre o que faz, sobre sua
relação com seu meio ambiente ou ambiente. Este questionamento é realizado
por meio de outra pessoa, denominada Coach, espelho que permite facilitar
o questionamento. Assim, o Coach serve de vínculo tanto para organizações
como indivíduos, para expressar e liberar todo o seu potencial e colocá-lo em
prática a fim de obter resultados mais eficazes em sua vida pessoal e pro-
fissional.

No âmbito profissional a finalidade do Coaching é desenvolver o potencial da
pessoa para que alcance suas metas e objetivos. O Coaching auxilia o
Coachee em seu progresso com mais eficiência, despendendo menos
energia, tratando de lhe assegurar um bem-estar merecido. Aborda diversos
problemas de funcionários, executivos e dirigentes, como a perda de
motivação, mudança de trabalho, falta de tempo, dificuldade de organização,
relações hierárquicas tensas, perda de informação, má comunicação em
equipe, organograma desajustado, e falta de liderança.

No âmbito pessoal o Coaching trata problemas sentimentais, familiares, profissionais a partir das próprias vivências. No princípio identificam-se quais são as preocupações do Coachee, suas crenças, seu objetivo, seus preconceitos e sua criatividade. A comunicação facilita a descoberta, que deve vir do próprio Coachee, para lhe permitir uma abertura voltada à sua problemática e, sobretudo, para sua solução.

SEGUNDA: Objeto do Contrato. Os serviços oferecidos ao Coachee compreendem um processo que envolve uma relação entre profissional e cliente, que é planejada para facilitar a criação e desenvolvimento de metas pessoais, profissionais ou de negócios e para desenvolver e executar um plano ou estratégia para alcançar essas metas.

TERCEIRA: Processo de Coaching. De acordo com o exposto, as partes concordam em desenvolver um processo de Coaching que consiste em:

- a) ____ sessão (ões) de diagnóstico de Coaching; e
- b) ____ sessões individuais e pessoais, de aproximadamente 60 (sessenta) minutos cada uma, por aproximadamente 6 (seis) semanas, podendo incluir apoio através de chamadas telefônicas e intercâmbio de e-mails durante todo o processo de Coaching, quando o Coachee considerar necessário.

QUARTA: Duração. As sessões iniciar-se-ão no dia ____ e estender-se-ão até o dia _____. Seu horário será programado com uma antecipação de pelo menos ____ dias e será comunicado oportunamente ao Coachee.

O Coach e o Coachee avaliarão o progresso de cada sessão e a conveniência de continuá-las até a última sessão programada. Da mesma maneira, avaliarão a necessidade e possibilidade de estender as mesmas a um custo para o Coachee a ser definido por sessão; extensão esta que será acordada por escrito e anexada como parte integrante deste Contrato.

QUINTA: Preço. O serviço de Coaching descrito no presente Contrato terá um valor de R\$_____ (_____ Reais), que o Coachee se compromete a pagar da seguinte forma: (indicar pagamento por sessão/por processo completo, à vista ou em parcelas, com o respectivo vencimento).

SEXTA: Compromissos do Coachee. O Coachee declara:

- a) Ser totalmente responsável pela sua saúde física, mental e emocional

durante as sessões de Coaching, incluindo suas escolhas e decisões, e estar consciente de que pode interromper o processo a qualquer momento;

b) Compreender que o Coaching é um processo que pode envolver todas as áreas da sua vida, incluindo o trabalho, finanças, saúde, relações, educação e lazer. Reconhecendo que é sua a decisão de como controlar tais áreas e incorporar o Coaching a esses assuntos, bem como a implementação das suas preferências é de sua exclusiva responsabilidade;

c) Compreender que o Coaching não inclui o diagnóstico nem tratamento de distúrbios mentais, tais como são descritas pelas instituições ou associações médicas do Brasil e entende que o Coaching não é um substituto de aconselhamento, psicoterapia, psicanálise, ou tratamentos por abuso de substâncias tóxicas ou de cuidado de saúde mental, e que não o utilizará no lugar de qualquer forma de diagnóstico, tratamento ou terapia;

d) Que se compromete a informar se está atualmente em terapia ou outro tratamento, se se encontra sob os cuidados de um profissional de saúde mental, que consultou a empresa com relação à conveniência de trabalhar com um Coach e que a pessoa responsável está consciente da sua decisão de continuar com a relação de Coaching;

e) Compreender que a informação será considerada confidencial, exceto mediante declaração sua em contrário, por escrito, ou quando for requerido por força da lei;

f) Compreender que alguns tópicos podem vir a ser compartilhados de forma anônima e hipotética com outros profissionais por motivos de treinamento ou de consulta; e

g) Entender que o Coaching não será utilizado como substituto a consulta profissional por profissionais legais, médicos, financeiros, de negócios e espirituais. Buscará conselho profissional independente para assuntos legais, médicos, financeiros, de negócios, espirituais ou outros. Compreendendo que todas as decisões nestas áreas são exclusivamente suas e reconhecendo que suas decisões e ações em relação a elas são de sua absoluta responsabilidade.

SÉTIMA: Compromissos do Coach. O Coach declara:

a) Que se compromete a aceitar e atender os padrões de ética da Human Coaching Network (HCN);

b) Que tem a responsabilidade de manter estrita confidencialidade a respeito

da informação que lhe for fornecida pelo Coachee. A única exceção será quando o cliente compartilhar informação que faça o Coach acreditar — com motivo razoável de julgamento — que existam ameaças de sério prejuízo ao Coachee, ao próprio Coach ou a terceiros;

c) Que se compromete a respeitar e proteger a vulnerabilidade do Coachee, enquanto de maneira construtiva situa o Coachee num elevado nível de responsabilidade;

d) Que desempenhará um papel de apoio e conforto, estabelecendo que será o Coachee quem terá suas próprias respostas; manterá a objetividade e competência, e direcionará seus esforços em benefício do Coachee, da comunidade e da sociedade;

e) Que se compromete a manter uma comunicação honesta, fazendo perguntas e solicitações, visando, por meio de um processo iterativo, o desenvolvimento de estratégias e soluções planejadas pelo Coachee, que o mobilizem na direção da conquista rápida de seus objetivos;

f) Que notificará antecipadamente caso deva reprogramar as sessões;

g) Que terá presente que o bem-estar do Coachee constitui o foco central de uma relação de Coaching e, por conseguinte, estará comprometido em manter um alto nível de integridade e confiança durante todo o processo; e

h) Que se compromete a informar o Coachee a respeito das circunstâncias que poderiam influenciar sua objetividade ou julgamento, assim como qualquer decisão ou aspectos relacionados a uma decisão, que levem a revelar qualquer informação confidencial do Coachee a uma autoridade superior.

OITAVA: Qualificação do Coach. O Coachee declara conhecer e aceitar as qualificações profissionais do Coach, sendo estas um elemento essencial para a realização do presente Contrato. Contudo, o Coachee declara ser pessoalmente responsável por sua saúde física, mental e emocional, liberando o Coach de toda responsabilidade pessoal das escolhas e decisões que possam decorrer do processo de Coaching.

Quando condições internas ou externas façam ver que um caso é inabordável mediante um processo de Coaching, o Coach tem o compromisso de revelar sua opinião e observações ao cliente. O Coach sugerirá uma solução viável para o problema, realizando todos os esforços possíveis que evitem afetar a

dignidade do cliente. Se a solução sugerida inclui uma referência para outro Coach, poderá fornecer uma lista de profissionais adequados para esse fim.

NONA: Conflito de Interesses. Qualquer conflito de interesses será discutido e resolvido levando em consideração o interesse do próprio cliente.

Quando se detecta um conflito, o Coach está eticamente comprometido a comentá-lo e tratar de resolvê-lo. Se durante a relação de Coaching, o Coach não for capaz de atender o cliente objetiva e respeitosamente, ou sem conflitos internos ou externos, o Coach será obrigado a dar por terminado o acordo de Coaching. Este encerramento será realizado com o conveniente aviso prévio, acompanhado de uma explicação do conflito como razão para o dito encerramento.

DÉCIMA: Rescisão. O presente Contrato pode terminar por cumprimento das sessões pactuadas, ou ser rescindido por:

- a) Acordo mútuo entre as partes;
- b) Conflito de Interesses, conforme descrito na CLÁUSULA NONA; ou
- c) Decisão unilateral do Coachee, conforme descrito na CLÁUSULA SEXTA, parágrafo (a).

No caso em que o Contrato de Coaching seja rescindido, não haverá direito à restituição do pagamento relativo às sessões já realizadas até a data da rescisão.

DÉCIMA PRIMEIRA: Domicílio e Competência. Para todos os efeitos legais fica eleito o Foro da Comarca do Município de para dirimir quaisquer questões oriundas deste Contrato.

E, por estarem de acordo com todas as Cláusulas, firmam o presente instrumento em 2 (duas) vias de igual teor, para um só efeito, com vigência a partir da data de sua assinatura.

(Cidade), (dia)..... de (mês)..... de (ano)

Coach: Coachee:

CÓDIGO DE ÉTICA

O Código de Ética da HCN fornece um conjunto de normas e diretrizes que orientam as ações e a conduta das pessoas que praticam o Coaching em relação a seus clientes, sua profissão e estudo de Coaching.

Todos os Coaches formados pela HCN aceitam e respeitam este Código como um requisito para o Coaching. Este Código estará sempre sujeito às leis do país onde o Coach exerce a sua atividade.

A finalidade deste Código de Ética é fornecer orientação a todos os Coaches da HCN.

Nesse sentido, a HCN:

Tem como missão constituir-se numa Organização que promova a difusão das atividades de Desenvolvimento Humano e Liderança Organizacional em todas as suas formas, tanto para indivíduos como para Organizações.

Visa ser considerada uma Organização de prestígio, posicionando-se como Líder Internacional, proporcionando experiência de aprendizagem – presencial e on-line – em modelos inovadores do desenvolvimento do comportamento humano.

Tem como objetivo zelar para que o exercício do Desenvolvimento Humano e Liderança Organizacional satisfaça os requisitos da ética de acordo com os padrões da HCN.

Cláusula Primeira: Âmbito de Aplicação

Artigo 1º

O cumprimento do presente Código é obrigatório para todos os Coaches da HCN, quer sejam sócios ativos, dirigentes ou honorários.

Artigo 2º

O presente Código aplica-se às ações e conduta dos Coaches, que tenham relação direta com atividades de Coaching ou possam afetar a reputação da atividade dentro do país.

Artigo 3º

Na aplicação, cumprimento e interpretação do presente Código deve-se

sempre considerar que a atividade de Coaching deve ser constantemente orientada pelos princípios de Respeito e Responsabilidade.

Cláusula Segunda: Obrigações Éticas dos Coaches

Artigo 4º

Os Coaches são obrigados a cumprir, pelo menos, as seguintes normas éticas relativas à reputação da atividade:

A conduta dos Coaches nas suas atividades comerciais e de Coaching deverá contribuir para criar, promover ou manter o prestígio da atividade na sociedade.

Abster-se de realizar conscientemente declarações, que se revelem falsas, em apresentações públicas ou documentos escritos relacionados com a atividade.

Quando prestando serviços de Coaching a terceiros, os Coaches deverão ter consciência dos seus problemas pessoais e da forma como estes possam influenciar os seus clientes. Se necessário, o Coach deverá obter ajuda externa de natureza apropriada. Caso tais problemas possam afetar negativamente os seus clientes, o Coach deverá suspender imediata e unilateralmente os seus serviços pelo tempo em que os mesmos perdurarem.

Desenvolver as suas atividades de investigação, informando e obtendo autorização prévia das pessoas envolvidas, preservando sempre o bem-estar dos participantes, mesmo que a sua autorização tenha sido obtida.

Desenvolver as suas atividades de investigação, reconhecendo, em conformidade com a verdade, a contribuição de todos os possíveis autores e colaboradores.

Abster-se de participar publicamente de atividades que desacreditem a atividade e de julgamentos adversos à atuação ou competência de outros Coaches. Caso considere que o bem-estar de terceiros possa estar seriamente comprometido e isso justifique a emissão de tais julgamentos ou intervenção de ordem judicial, o Coach deverá informar previamente, ou o mais breve possível, o Conselho Diretivo da HCN.

Na primeira sessão com um novo cliente ou de um novo processo, assegurar-se de que existe acordo e de que o cliente compreende as condições práticas e económicas, os objetivos e a metodologia, e as limitações da atividade e da confidencialidade.

Respeitar o direito do cliente de interromper o processo de Coaching a qualquer momento ou sessão do mesmo.

Artigo 5º

Os Coaches são obrigados a cumprir, pelo menos, as seguintes normas éticas de responsabilidade:

Estabelecer prévia e claramente para cada relação de Coaching as condições da mesma. É altamente recomendável que tais condições constem de algum documento, de modo que seja útil para resolver eventuais dúvidas e para facilitar o cumprimento harmonioso dos compromissos de todas as partes.

Estabelecer clara e previamente os honorários que receberá como compensação pela sua atividade.

Cumprir integralmente os contratos de Coaching firmados ou acordados com terceiros.

Cumprir integralmente as suas obrigações profissionais, comerciais e financeiras. O não cumprimento desta norma será considerado particularmente grave quando os compromissos não cumpridos forem em relação a outro Coach ou profissional de Coaching.

Caso venha a constatar que o cliente não se beneficia do plano de Coaching em andamento, o Coach é obrigado a informá-lo e propor ou recomendar, para o seu benefício, outro profissional ou recurso em lugar do plano de Coaching.

Assistir competentemente o cliente nos seus compromissos e objetivos, a menos que os mesmos constituam infrações a normas legais vigentes no País. Caso o Coach tenha dúvidas a respeito da legalidade dos objetivos e compromissos do cliente, antes de continuar a sua atividade, deverá consultar profissionais ou o Conselho Diretivo da HCN.

Manter registros das suas atividades, tomando todas as providências necessárias para assegurar a sua confidencialidade.

Informar as autoridades no caso do cliente expressar alguma intenção séria com determinação e premeditação de atentar contra a sua vida ou de terceiros.

Evitar possíveis conflitos de interesse entre os seus próprios e os de seus clientes. Caso algum venha a se manifestar, deverá informar imediatamente o

cliente e solucioná-lo, ou suspender temporária ou definitivamente as atividades. Caso o cliente opte por uma solução ou pela suspensão temporária ou indefinida, o Coach só poderá aceitar tal opção ou suspender indefinidamente os serviços.

Não se comprometer com outros resultados além dos que possa responsabilmente garantir.

Só aceitar remuneração ou compensação não monetárias quando a natureza das mesmas não prejudicar de modo algum os objetivos almejados pelo cliente ou o desempenho do Coach.

Artigo 6º

Os Coaches são obrigados a cumprir, pelo menos, as seguintes normas éticas de respeito:

Manter o conteúdo das conversas e correspondência mantidas com os seus clientes em absoluto sigilo e reserva. Os Coaches só poderão utilizar tais conteúdos quando o fizerem com reserva da pessoa e das suas principais características, e quando tiverem certeza absoluta de que o cliente não poderá ser identificado por terceiros. Para tanto, o Coach deverá tomar todas as providências necessárias a fim de assegurar a confidencialidade das suas conversas. O mencionado anteriormente é válido salvo autorização prévia e por escrito do cliente.

Requerer e obter a autorização de cada cliente antes de utilizar o seu nome como referência.

Desenvolver o seu trabalho com respeito pelo cliente e sua liberdade.

Manter formas de contato físico na relação Coach-cliente em conformidade com os padrões sociais de cada País.

Abster-se completamente de manter relações sexuais com qualquer um dos seus clientes.

Abster-se de aproveitar qualquer aspecto da relação com o cliente para seu benefício econômico ou financeiro particular.

No caso dos serviços de Coaching serem contratados e/ou pagos por um terceiro, que não seja o cliente, todas as normas do presente código serão sempre aplicadas primeiramente em benefício das pessoas que são objeto da atividade do Coach. Caso o terceiro, acima mencionado, solicite informações

sobre o cliente, o Coach é obrigado a obter a prévia autorização do cliente.

Artigo 7º

Todas as normas anteriores são mandatórias para todos os Coaches da HCN.

Cláusula Terceira: Da Competência

Artigo 8º

Nenhum órgão da Human Coach Network poderá punir um Coach por razões éticas sem que seja constatada a infração de pelo menos uma das obrigações contidas nos artigos 4º, 5º e 6º. As infrações a estas obrigações constituem “falta de ética”.

Artigo 9º

As denúncias apresentadas contra os Coaches serão averiguadas pelo Conselho Diretivo da HCN.

O Presidente do Conselho Diretivo convocará e estabelecerá, de acordo com a disponibilidade, a programação das sessões que irá conduzir, e ordenará as notificações que serão realizadas pelo Conselho Administrativo.

Artigo 10º

Os membros do Conselho Diretivo poderão se declarar impedidos, ou ter o impedimento levantado pelas partes, somente com base em interesse direto comprovado, parentesco direto ou relação de matrimônio com alguma das partes. Em qualquer caso o membro do Conselho somente será dispensado se assim for determinado pelo Presidente.

Artigo 11º

Caso falem membros do Conselho Diretivo, por qualquer razão, inclusive de impedimento, e assim não se alcançar o número mínimo de três membros com direito a voto, o Presidente completará tantos quantos forem necessários até alcançar tal número. Para tanto, o Presidente fará uso da lista que elaborará especialmente para esse fim imediatamente após cada Assembleia Geral, contendo cinco nomes de sócios com suas contribuições em dia.

Cláusula Quarta: Do Procedimento

Artigo 12º

O Conselho Administrativo e seu Presidente terão o dever de garantir um procedimento racional e justo. O Conselho Administrativo poderá solicitar

assessoria ao Conselho Acadêmico em relação ao Coach em questão (ver Regulamento do aluno da HCN).

Artigo 13º

Durante o processo não poderá se interpor nenhum recurso, mas as partes poderão solicitar retificações de erros de fato, por escrito, no prazo de cinco dias.

Não caberá recurso contra a resolução final.

Artigo 14º

O procedimento será reservado e o processo será mantido sob custódia, inclusive depois de concluído, de modo que a ele só terão acesso os membros do Conselho Diretivo, o pessoal especialmente autorizado, o autor da denúncia e o denunciado.

Artigo 15º

Com exceção da denúncia, o procedimento será oral e será realizado no menor período de tempo possível, começando pela audiência de ratificação da denúncia e exame de admissibilidade, e prosseguindo com a audiência de conciliação. Caso esta não se verifique, proceder-se-á a ouvir as partes e receber as provas que elas forneçam.

Far-se-á constar resumidamente no processo o registro de todas as ações.

As denúncias só serão tramitadas quando formuladas por escrito, identificando claramente as partes e fornecendo o domicílio do autor da denúncia para efeito de notificações.

Artigo 16º

As denúncias serão recebidas pelo Presidente do Conselho Administrativo, que fará a entrega formal da denúncia ao Conselho Diretivo.

SOBRE OS AUTORES



Paul Anwandter

Autor de livros de coaching, PNL e Hipnose, traduzidos ao inglês e ao português. Seu vasto conhecimento em Coaching levou-o a ser o criador do modelo de Coaching Integral ICI, trabalho que resultou na publicação do seu livro “Introdução ao Coaching Integral”.

- O autor também é:
- Master Trainer Coaching Integral ICI e Master Trainer Coach certificado pela International Association of Coaching Institutes (ICI) da Alemanha.
- Master Trainer Coach Internacional certificado pela HCN World.
- Master Trainer em PNL certificado pela International Association of NLP-Institutes (IN) e pela International Community of NLP (ICNLP).
- Master Developmental Coach and Consultant, certificado pela IDM.
- Business Coach, certified by the Worldwide Association of Business Coaches (WABC).
- WABC Full Member, Worldwide Association of Business Coaches (WABC).
- Professor de Hipnose Clínica e Hipnoterapia Avançada certificado pela International Hypnosis Association LLC, (IHA).
- Trainer de Mentoring, certificado por Coaching and Mentoring International (CMI).
- Engenheiro Eletrônico – Escola de Engenharia Mauá do IMT de São Paulo, Brasil.
- Criador da revista ICIMAG.
- Fundador e Diretor Gerente da INPACT S.A. desde 1985.
- Sócio fundador da HCN World.
- Presidente da Asociación Chilena de Coaching y Mentoring (ACCM).
- Diretor da Sociedad Chilena de Hipnosis (sOhi) e da Asociación Chilena de PNL (APNL).
- Membro do Colegio de Ingenieros de Chile.
- Membro do Institute of Electrical and Electronic Engineers I.E.E.E. dos EUA.
- Membro da Systems, Man and Cybernetics Society e da Society on Social Implications of

Technology do I.E.E.E.

- Conferencista internacional de congressos, seminários e palestras no Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Panamá, Peru, Portugal e Venezuela.



Ricardo Escobar

- Sócio fundador da HCN World.
- Trainer Internacional.
- Coach Neurolinguístico.
- Diretor Geral da LIM INTERNATIONAL (Leadership in International Management) com sede no México.
- Conferencista das seguintes universidades: Universidad de la Sabana, Bogotá (Colômbia), Universidad de los Andes , Bogotá (Colômbia), Universidad de Veracruz (México), Universidad Iberoamericana (México), TEC de Monterrey (México), Universidad Católica de Lima (Peru), TECSUP, Lima (Peru), Hawai Center, Quito (Equador).
- Diretor do curso de Estudos para Qualidade de Serviços (Universidad de Celaya, México).
- Professor do curso da Asociación de Estudios para Creatividad (AMECREA).
- Professor do Curso de Estudios de ICRET, México.
- Professor na Especialidade de Sistemas (méxico).
- Diretor Acadêmico do Curso de Coaching no Instituto Tecnológico de Monterrey (México).

Jorgen Svenstrup

- Sócio fundador da HCN World.
- Master Trainer Coach certificado pela International Association of Coaching Institutes (ICI).
- Instrutor PREP certificado pela International Center for Family Development (Prep).
- Membro da Danish Society of Clinical Telemedicine.
- Trainer de mind-development.
- Trainer de leadership development.

- Diretor da EmpowerMind Dinamarca.
- Relator Internacional.
- Trainer Coach com experiência internacional em liderança.
- Jornalista
- Autor dos livros: The Blind Angels 2009, Trust your kids 2010, Seize life 2011 e You become what you think 2012.

OUTROS LIVROS DOS AUTORES PAUL ANWANDTER E RICARDO ESCOBAR



“Team Coaching, como desenvolver equipes de alto desempenho”

Se você trabalha como diretor de uma organização ou empresa, é um consultor ou assessor, trabalha como coach, é psicólogo, está no mundo dos esportes, ou simplesmente quer conhecer mais sobre como funcionam as equipes, podemos dizer que este livro contém toda a nossa experiência de mais de trinta anos sobre como grupos se transformam em equipes, e como estas se desenvolvem para apresentar um alto rendimento.



“Usos e Perspectivas do Coaching”

A partir da visão de dez reconhecidos e experientes Coaches Internacionais da América Latina, Espanha e México revisam-se os distintos enfoques, escolas e aplicações do Coaching atual. Os especialistas refletem profundamente sobre o que é a Liderança e o Coaching, e como ambos influem nas pessoas e nas organizações para gerar processos de mudança e transformação. Este livro foi coeditado pelo autor.

OUTROS LIVROS DOS AUTORES PAUL ANWANDTER



“Como conseguir o que quero ou contos de crianças para adultos”

Recria uma ponte entre o mundo das crianças que brincam de viver e o dos adultos que só vivem e brincam para ganhar. Propõe que aqueles que acreditam que sabem, dediquem-se a observar e aprender com aqueles que “a partir do seu inconsciente” realmente sabem, aqueles que pensam menos, mas conseguem mais, divertem-se mais, e suas brincadeiras os unem e não os separam.



“Contos de jardineiros e porcos-espinhos”

Do que você precisa para ser feliz? Talvez este livro tenha chegado às suas mãos no momento exato. Contos de jardineiros e porcos-espinhos é um livro para todas as idades. Uma oportunidade para se conectar com o ser, com a essência do que realmente você é.



“Fragmentos de um coração climático”

Um caminho para se percorrer frequentemente e aproximar-se de pensamentos internos que nos ensinam a desfrutar o cotidiano e a se conectar com aqueles momentos que sempre existem. Uma leitura de transformação que deve fazer parte de uma biblioteca viva, que nos convida a reler e reencontrar significado a cada página virada, gerando novas ideias a cada aproximação, respirando palavras que, como o clima, geram reações na vida do leitor.



“Duzentos e quarenta e três apontamentos de vida”

Para aqueles que gostam de ler sobre Coaching, PNL e/ou Hipnose. Esta obra molda numerosas reflexões e estruturas semânticas, cuja paixão surpreenderá o leitor com o que acontece a cada nova visão. De forma suave e divertida o autor nos aproxima da excelência do que somos e do que queremos ser, da excelência de como podemos ser construtores dos nossos próprios sonhos.



“Momentos Mágicos ou um guia para viajar no tempo”

Leituras de transformação para leitores de coaching, PNL e hipnose. Como se tivessem vida própria, as reflexões e pensamentos deste livro nos transportam, ano após ano num voo mágico por toda uma vida, na qual o tempo se manifesta como elemento de cura.



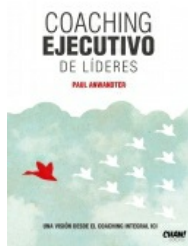
“Um dia cada dia ou a próxima estação”

Através de pequenos contos o autor vai relatando situações cotidianas que fazem com que nos identifiquemos tanto, que, sem percebermos, nos encontramos discutindo com os personagens, compreendendo, analisando e assimilando suas ideias.



“Auto-hipnose: Treine a sua mente”

Irá situá-lo no plano do “todo”, fazendo-o entender sua importância, ensinando como funciona a sua mente e, desse modo, como dialogar com ela para que seja quem realmente deseja ser.



“Coaching Executivo de Líderes”

Este livro oferece uma visão integral do mundo do Coaching Executivo, de como podemos realizar as intervenções e de como os executivos podem obter os benefícios ao receber serviços de Coaching para alcançar os resultados desejados.



“Coaching: Fatores e Estratégias”

Com este livro você poderá progredir compartilhando as reflexões de Paul Anwandter, que apresenta novos ângulos mentais, ideias, reflexões e modelos, que serão uma fonte de inspiração para seu trabalho diário, o que lhe permitirá inovar em suas atividades e também levar uma vida melhor. Visite o mundo dos negócios e das organizações a partir da visão mais acadêmica do autor para oferecer diversas reflexões e propor diversas perguntas.



“Coaching Integral ICI nos Negócios”

Através do modelo NEGOCIO do Coaching Integral ICI, o autor demonstra como esta disciplina pode ajudar uma empresa a atingir suas metas e objetivos com resultados de excelência.



“Introdução ao Coaching Integral ICI”

A Filosofia Integral de Ken Wilber, a Hipnose Ericksoniana, o Pensamento Sistêmico, a PNL, a Inteligência Emocional e o Coaching são combinados e dão vida a este livro, que concentra sua atenção na pessoa para resgatar o seu inconsciente como parte ativa e fonte de informação para a melhoria de condutas.

OUTROS LIVROS DOS AUTORES JORGEN SVENSTRUP



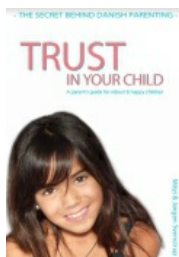
“A CHAVE PARA A SUA MENTE - sucesso, auto estima, bem estar e alegria com treinamento mental”

Imagine que você possa alterar seu estado de espírito ou decidir como reagir em determinadas situações. Isto é possível com o treinamento mental. Quando você trabalha com a sua mente, assume o controle da sua vida. Através do conhecimento, exercícios e autoconsciência você aprenderá a ajustar sua mente e montar um programa de treinamento mental que irá extrair o melhor de você.



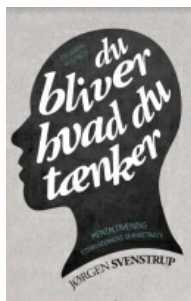
“APROVEITA A VIDA - enquanto você pode!”

Uma vida com uma enfermidade crônica possui muitos desafios mentais. Este livro oferece as ferramentas para criar uma dinâmica de equilíbrio na sua família ou em suas relações, apesar da enfermidade. Estas ferramentas podem proporcionar uma nova visão do vício, culpa, solidão, papel de vítima, e o que significa encontrar a coragem para amar um outro ser humano.



“CONFIE NO SEU FILHO - uma guia para pais para ter filhos seguros e felizes”

A educação dinamarquesa cria as crianças mais felizes do planeta - Alguma vez você se perguntou por quê? Este livro apresenta ideias centrais, que podem criar uma mudança a longo prazo na sua vida familiar, proporcionando ferramentas concretas para se comunicar com seus filhos de uma maneira diferente. Com um pouco de esforço, garantimos que você pode fazer uma grande diferença!



“VOCÊ SE TRANSFORMA NAQUILO QUE VOCÊ PENSA: treinamento mental - tire a camisa de força da sua mente”

O treinamento mental é rápido para aprender e fácil de realizar. Com este livro, você pode fazer tudo isso por si mesmo, sem a ajuda de um treinador ou outras pessoas. Este livro estabelecerá o contexto para seu desenvolvimento mental mostrando que você pode assumir o controle da sua vida, fazendo com que seu subconsciente trabalhe para você e alcance suas metas, através do poder dos pensamentos positivos.



“O CAMINHO PARA A RESILIÊNCIA SAUDÁVEL”

A resiliência pode não ser sua responsabilidade, mas pode ser crucial para você num mundo complexo com demandas cada vez mais altas. Através de conhecimentos, exercícios simples, treinamento mental e autoconhecimento, você aprenderá a treinar sua própria capacidade de resiliência, para lhe permitir navegar na realidade que encontra quando abre sua porta principal, sem se deixar levar por ela.